



Mozaïek Wonen

Visitatierapport



Utrecht, juni 2010

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

E: w.dewater@raeflex.nl

W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)

Mevrouw drs. A.J. Verdiesen-Wolthuis (algemeen commissielid)

De heer drs. A.C. Lucassen (secretaris)

Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)

Voorwoord

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

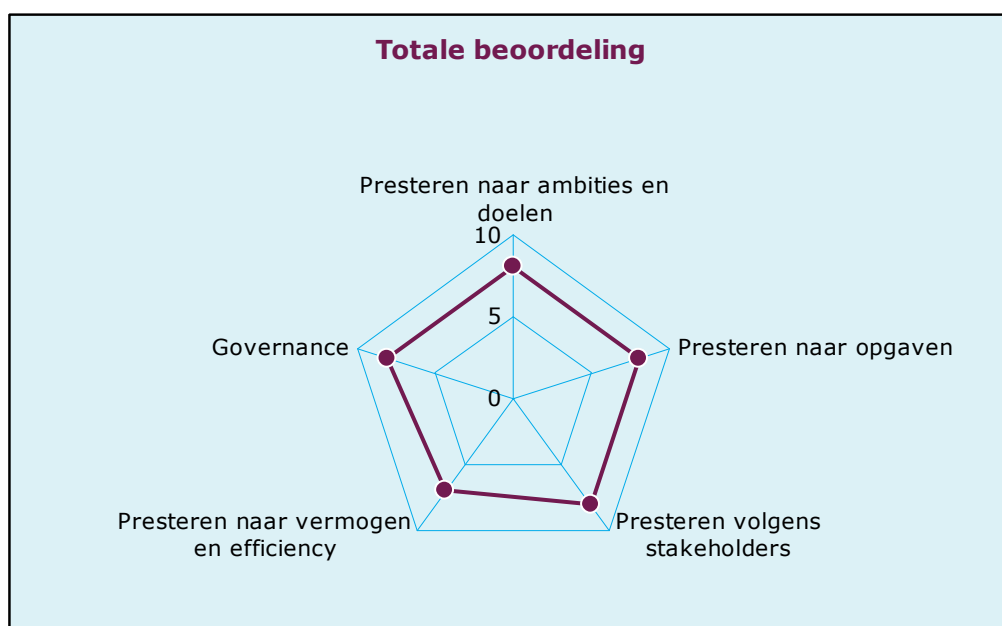
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In januari 2010 heeft Mozaïek Wonen te Gouda opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen februari 2010 en mei 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 30 en 31 maart 2010.

Woningcorporatie Mozaïek Wonen wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	8
Presteren naar opgaven	8
Presteren volgens stakeholders	8
Presteren naar vermogen en efficiency	7
Governance	8
Gemiddelde score	8

Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven, Presteren volgens stakeholders en Governance presteert Mozaïek Wonen goed. Op het onderdeel Presteren naar vermogen en efficiency presteert zij ruim voldoende. De in de bovenstaande tabel gepresenteerde cijfers geven een gelijkmatige score.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat Mozaïek Wonen goed presteert.

Mozaïek Wonen ziet als haar primaire taak het bieden van kwalitatief goede woonproducten en diensten aan die groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien. De corporatie ziet haar taak breder dan alleen het bouwen, verhuren en verkopen van woningen. Vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid geeft zij samen met haar lokale partners invulling aan de thema's wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid. Om deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid gestalte te geven, handelt de corporatie op slagvaardige wijze vanuit een gezonde financiële basis. Vanuit de gedachte dat maatschappelijk rendement belangrijker is dan financieel rendement, wordt maatschappelijk kapitaal breed ingezet. Milieubewust handelen en streven naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van huurders (conform de Aedescode) is later aan de doelstellingen toegevoegd. De nadruk ligt momenteel op investeren in onderhoud (dubbel glas) en energie (ketels). De realisatie op het gebied van energiebesparende maatregelen blijft achter bij de ambitie. Duurzaamheid is nog niet volledig geïnternaliseerd in het ondernemingsplan en de jaarplannen van Mozaïek Wonen.

Mozaïek Wonen heeft haar strategische doelstellingen vastgelegd en nader uitgewerkt in meetbare te behalen resultaten. De prestaties ten aanzien van deze ambities en doelen worden consistent gemeten en verantwoord.

De visitatiecommissie is op basis van documenten en gesprekken van oordeel dat Mozaïek Wonen, binnen de haar beschikbare mogelijkheden, de aandachtspunten goed heeft opgepakt. De commissie heeft tevens geconstateerd dat inspanningen niet altijd binnen gestelde termijnen worden gerealiseerd. De oorzaak hiervoor is niet in alle gevallen te herleiden naar Mozaïek Wonen. De planning wordt ook beïnvloed door externe factoren als markt en politiek. Mozaïek Wonen is open over de realisatie van haar plannen en rapporteert ook als plannen niet worden gerealiseerd conform de gestelde planning en doelstellingen. Dit wordt door de commissie als positief ervaren.

Mozaïek Wonen neemt haar maatschappelijke functie serieus en toont maatschappelijke betrokkenheid door te participeren in diverse initiatieven en daarin niet zelden een leidende rol op zich te nemen. De corporatie betreft haar stakeholders actief bij beleidsvorming. Mozaïek Wonen voert regelmatig overleg met haar stakeholders, biedt daarbij een luisterend oor en staat open voor discussie. Mozaïek Wonen voert een consistent beleid. De fusies die enkele jaren geleden hebben plaatsgevonden¹, hebben hier geen versturende invloed op. Daarnaast is Mozaïek Wonen zelfbewust en streeft naar een excellente bedrijfsvoering. Zij ziet haar klantgerichtheid als een belangrijk aandachtspunt en richt zich op verdere verbetering van het serviceniveau door het inrichten van een Woonservicepunt. Wat Mozaïek Wonen onder 'basiskwaliteit' verstaat, is vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleid. Mozaïek Wonen werkt aan de realisatie van de kwaliteitsdoelstelling, maar kan dit planmatiger inzetten.

Mozaïek Wonen heeft prestatie-afspraken gemaakt met de gemeenten Gouda en Bodegraven. De afspraken worden periodiek hernieuwd. Uit de analyse blijkt dat aan de opgave met betrekking tot het aantal beschikbare betaalbare woningen ruimschoots is voldaan. Ook wordt gestuurd op het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande bezit.

¹ In 2005 fuseerden Woonstichting Ter Gouw en Woningstichting Het Volksbelang tot Mozaïek Wonen. In 2006 fuseerde Mozaïek Wonen met Woningstichting Bodegraven.

Voorzover het minimale uitrustingsniveau zoals vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleid, nog niet aanwezig was, is de afspraak deze aan te brengen bij mutatie of planmatig. Mozaïek Wonen heeft deze opgave in voldoende mate gerealiseerd.

De stad Gouda kent problemen op het gebied van leefbaarheid, deels in wijken waar Mozaïek Wonen bezit heeft. Mozaïek Wonen is hiermee bekend en is betrokken bij het aanpakken van deze problemen. Zodoende voldoet zij aan de gestelde opgave en zet zich hier actief voor in. Dit gebeurt onder andere door het beschikbaar stellen van financiële bijdragen en het participeren in overlegstructuren. Belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Mozaïek Wonen, maar willen meer inzicht hebben in de achtergronden die aan keuzes van Mozaïek Wonen ten grondslag liggen. Bijvoorbeeld in het kader van wijkvernieuwing.

Ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn afspraken vastgelegd tussen diverse partijen (gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties) in het Pact van Savelberg, welke is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten. Hiermee realiseert Mozaïek Wonen een groot deel van haar opgave op dit gebied.

Volgens de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) beschikt Mozaïek Wonen over een goede prestatie/realisatie index op het gebied van nieuwbouw, sloop en verkopen. Er zijn wellicht minder projecten onder handen dan Mozaïek Wonen zich had voorgenomen, maar de corporatie heeft naar inschatting van de visitatiecommissie wel alles gedaan wat in haar kunnen ligt om tot realisatie van de opgave te komen. Mozaïek Wonen zet zich tevens actief in voor stedelijke vernieuwing en laat zich hier graag op voor staan.

De klanttevredenheid is goed: Mozaïek Wonen speelt in op behoeften en er zijn weinig klachten. Mozaïek Wonen wordt gezien als een ondernemende corporatie. Mozaïek Wonen wordt door haar stakeholders gezien als een consistente en betrouwbare partner, die op beheerste wijze risico durft te lopen in het belang van de stad Gouda. De corporatie vervult een trekkersrol op het gebied van stedelijke vernieuwing. Stakeholders beoordelen de contacten met Mozaïek Wonen als inhoudelijk goed. Contacten vinden plaats in een open, constructieve en prettige sfeer. Er is ruimte voor discussie op basis van argumenten. Mozaïek Wonen gaat ver in de samenwerking met lokale partijen en het vinden van gezamenlijke oplossingen.

Bij stakeholders bestaat het beeld dat Mozaïek Wonen zich in voldoende mate inzet om haar afspraken te realiseren, maar dat de veranderende markt- en economische ontwikkelingen een rol spelen in het niet volledig realiseren van de ambities. De stakeholdersbijeenkomst die Mozaïek Wonen eind 2009 heeft georganiseerd, heeft haar stakeholders een beter inzicht gegeven in de (financiële) positie van de corporatie. Het kenbaar maken dat Mozaïek Wonen (ondanks dat zij haar stakeholders en hun wensen kent) niet aan alle wensen tegemoet kan komen, is een aandachtspunt. Een mogelijk verbeterpunt is de bereikbaarheid van de corporatie en de daarmee samenhangende kwaliteit van dienstverlening.

Het beleid van Mozaïek Wonen is erop gericht om het vermogen optimaal in te zetten zonder dat de vermogensgrens in het kader van de continuïteit wordt geschaad. Het CFV heeft Mozaïek Wonen 2 jaren op rij een C-beoordeling gegeven (wat duidt op een mogelijk onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen), maar heeft aangegeven zich te kunnen vinden in de ingeslagen weg. De corporatie zal zich de komende periode inzetten om haar vermogen aan te wenden voor volkshuisvestelijke doeleinden. Mozaïek Wonen staat er financieel goed voor en heeft vanuit het WSW een financieringsruimte van 3 jaar gekregen; een ruim mandaat.

Mozaïek Wonen geeft in de meerjarenbegroting 2010–2014 aan dat de investeringsmogelijkheden mede afhankelijk zijn van de economische ontwikkelingen. In de meerjarenbegroting 2010-2014 wordt de solvabiliteitsontwikkeling in relatie gebracht met verschillende (economische) scenario's (waaronder economisch herstel of het uitblijven daarvan) en worden hier conclusies aan verbonden (bijvoorbeeld: vermogen aanwenden voor volkshuisvesting of verkopen van bezit). De uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot solvabiliteit worden duidelijk en consistent verwoord. Dit betekent dat Mozaïek Wonen binnen de door het CFV gestelde solvabiliteitsgrenzen wenst te opereren (een minimaal solvabiliteitsniveau van 17,4 procent). Mozaïek Wonen is zich ervan bewust dat verbetering van de efficiency mogelijk is. Middels een onderzoek zijn verbetermogelijkheden inzichtelijk gemaakt. De corporatie verkent de praktische invulling hiervan. Mozaïek Wonen voert momenteel (nog) geen specifiek beleid op het gebied van vermogens- en rendementssturing, maar is actief bezig met het ontwikkelen van een dergelijk beleid. De commissie oordeelt dat het positief is dat Mozaïek Wonen zich bewust is van dit ontwikkelpunt.

Naar het oordeel van de visitatiecommissie is de governance binnen Mozaïek Wonen goed op orde. Er is een gebalanceerde Raad van Commissarissen (RvC), die haar handelen baseert op onder meer de Governancecode Woningcorporaties en de Aedescode. Er vindt met regelmaat overleg plaats tussen leden van de RvC en directie, managementteam, OR en huurders.

De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding worden ruim voldoende tot goed beoordeeld. Extern wordt verantwoording over prestaties afgelegd in het (volkshuisvestelijk) jaarverslag en jaarbericht, welke aan de belangrijkste belanghebbenden wordt verstrekt. Het betrekken van belanghebbenden bij onder meer de beleidsvorming behoeft nadere invulling. De corporatie heeft hier in 2009 een start mee gemaakt. De stakeholdersbijeenkomsten die eind 2009 zijn georganiseerd hadden een tweeledig karakter. Enerzijds kenden de bijeenkomsten een informerend karakter om de (financiële) positie van Mozaïek Wonen aan haar stakeholders toe te lichten, anderzijds hadden deze stakeholdersbijeenkomsten ten doel om de wensen en verwachtingen van stakeholders te vernemen. Stakeholders ervaren voldoende ruimte om met Mozaïek Wonen in gesprek te komen en voelen zich als inhoudelijk gesprekspartner gewaardeerd.

Recensie

Samenvattend stelt de commissie dat Mozaïek Wonen de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

Mozaïek Wonen is zich bewust van haar rol op het gebied van de beschikbaarheid van woningen voor haar primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen, het leveren van de juiste kwaliteit, het bijdragen aan de leefbaarheid, de bouwproductie en de stedelijke vernieuwing. De corporatie heeft daartoe nadrukkelijk strategische en operationele doelen gesteld.

Mozaïek Wonen is transparant over haar doelen, opgaven en de realisatie daarvan. De in het ondernemingsplan 2006-2010 gestelde doelen waren breed georiënteerd en ambitieus. Deze doelen zijn niet volledig gerealiseerd. Dit is niet geheel aan de corporatie te wijten.

Vooraf op het gebied van stedelijke vernieuwing en marketing van de (binnen)stad Gouda speelt Mozaïek Wonen een proactieve (trekkers)rol. Mozaïek Wonen kan op dat gebied als initiatiefrijk worden beschouwd. Op het gebied van leefbaarheid heeft de corporatie in de ogen van haar stakeholders een wat 'fysieke' opvatting (gericht op leefbaarheid van woningen en omgeving); hier mag Mozaïek Wonen zich 'socialer' in opstellen (gericht op de bewoners).

Mozaïek Wonen is zich ervan bewust dat verbetering van de efficiency binnen de organisatie mogelijk is. Mozaïek Wonen heeft een onderzoek uitgevoerd om de verbetermogelijkheden inzichtelijk te maken. Momenteel wordt door Mozaïek Wonen de praktische invulling van de verbetermogelijkheden verkend. Op basis hiervan kan de corporatie als doelmatig en kostenbewust worden gekenmerkt.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	11
1 Corporatie Mozaïek Wonen en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 Mozaïek Wonen	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	15
2 Presteren naar ambities en doelen	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	18
2.3 Conclusies en motivatie	18
3 Presteren naar opgaven	23
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	23
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	25
3.3 Conclusies en motivatie	25
4 Presteren volgens stakeholders	29
4.1 De stakeholders van Mozaïek Wonen	29
4.2 Beoordeling presteren door stakeholders	29
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	33
4.4 Conclusies en motivatie	33
5 Presteren naar vermogen en efficiency	37
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	38
5.3 Efficiency	38
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	40
5.5 Conclusies en motivatie	40
6 Governance	43
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
7 Scorekaarten	47
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	53
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	57
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	65
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	69
Bijlage 5 Definities	103

1 Corporatie Mozaïek Wonen en het werkgebied

1.1 De visitatie

In januari 2010 heeft Mozaïek Wonen te Gouda opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen februari 2010 en mei 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 30 en 31 maart 2010.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel (voorzitter), mevrouw A.J. Verdiesen (algemeen commissielid), de heer A.C. Lucassen (secretaris) en mevrouw E.J. Dijkema (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae en onafhankelijkheidsverklaringen van de commissieleden opgenomen.

Mozaïek Wonen volgt de Aedescode en gebruikt het visitatierapport als verantwoordingsinstrument naar haar stakeholders. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wil Mozaïek Wonen met deze visitatie een basis leggen voor het ondernemingsplan 2010 – 2015. De visitatie betreft de periode 2006 - 2010 en 2010 - 2015.

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen is in 2005 ontstaan uit een fusie tussen Woonstichting Ter Gouw en Woningstichting Het Volksbelang. Op 1 januari 2006 is Mozaïek Wonen met Woningstichting Bodegraven gefuseerd. De woningcorporatie heeft ultimo 2009 8.548 woningen in eigendom en beheert in opdracht van het gemeentelijk woningbedrijf Moordrecht en de Woningbouwvereniging Moordrecht 993 woningen. In totaal beheert Mozaïek Wonen 9.577 woningen. Mozaïek Wonen werkt in 3 gemeenten: Gouda, Bodegraven en Moordrecht. Deze gemeenten samen tellen 98.436 inwoners. De belangrijkste stakeholders van Mozaïek Wonen zijn huurders en woningzoekenden, de betrokken gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen die actief zijn in het werkgebied van Mozaïek Wonen. In dit werkgebied is naast Mozaïek Wonen ook Woonpartners Midden-Holland als belangrijke speler actief. Woonpartners Midden-Holland beheert in totaal 6.816 woningen waarvan 2.436 in Gouda. Bij Mozaïek Wonen werken 136 medewerkers; in totaal 114,8 fte. In februari 2010 is het bestuur van de corporatie overgaan van een tweehoofdige in een eenhoofdige directie. Het interne toezicht bestaat uit 7 leden, waarvan 2 leden namens de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

1.3 Het werkgebied

Mozaïek Wonen is werkzaam in Gouda, Bodegraven en Moordrecht (gemeente Zuidplas) allen gelegen in de provincie Zuid Holland. Dit werkgebied kenmerkt zich door een combinatie van stedelijk en plattelandsgebied. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting hanteert als referentieregio Rijnstreek/Midden-Holland/Alblasserwaard en als referentiegroep het 'Gemiddeld profiel'. Van de 430 woningcorporaties in Nederland bevinden 120 corporaties zich in dezelfde referentiegroep.

Gouda positioneert zichzelf als een van de centra in de Deltametropool. De stad ligt midden in het Groene hart, naast de Reeuwijkse Plassen, omringd door een aantal kleinere gemeenten als Reeuwijk, Waddinxveen, Moordrecht en Bodegraven. Gouda heeft zo'n 71.000 inwoners en circa 30.000 woningen, waarvan ongeveer de helft (53%) koop en een derde (34%) sociale huur is. Gouda kent zo'n 12 wijken, waarvan er twee een minder goede naam hebben en ook de Binnenstad, weliswaar om andere redenen, aandacht behoeft. De twee wijken, Korte Akkeren en met name Gouda Oost, worden gekenmerkt door een hoog percentage sociale huurwoningen en (grootstedelijke) leefbaarheidsproblematiek. De Binnenstad heeft als opgave als woongebied aantrekkelijk te blijven door toevoegen van nieuwe woningen, oude panden bewoonbaar te maken, het wonen boven winkels te stimuleren en het winkelaanbod kwalitatief op peil te houden. Ook is het winkelgebied (net als in andere steden) gevoelig voor criminaliteit; dit blijft een aandachtspunt. De stad biedt overwegend een rustig stedelijk woonmilieu, met hier en daar ook groenstedelijke invulling en centrum-stedelijke invulling. Er staan iets meer dan 18.000 eengezinswoningen en een kleine 12.000 meergezinswoningen. Gouda kent relatief veel woning in naoorlogse uitbreidingswijken, met deels gestapelde en kleine huurwoningen. In de Woonvisie van 2003, bijgesteld in 2008, is sprake van de behoefte om doorstroming op gang te brengen door meer dure of duurdere woningen te bouwen. Dit moest starters een kans geven in te stromen. Ook was de opgave om meer seniorenwoningen te bouwen in het kader van de doorstroming. Binnenstedelijk is er veel gebouwd voor senioren en wordt de toevoeging van groen-stedelijke woonmilieus vooral gezocht in de uitbreidingswijk Westergouwe en op termijn mogelijk in de Zuidplaspolder. Gezien een aantal ontwikkelingen als afnemende belangstelling voor nieuwe seniorenwoningen, stagnerende planvorming voor de uitbreidingswijken, de al ingezette krimp in de stad en regio en de crisis in zijn algemeenheid is het de vraag hoe de woonvisie er voor de toekomst uit gaat zien.

Bodegraven heeft in 2009 19.470 bewoners en dat aantal loopt langzaam iets terug. In de Woonvisie 2009 wordt aangegeven dat vooral jongeren wegtrekken vanwege hun studie en gezinnen met kinderen die hun wooncarrière elders voortzetten, onder andere in Gouda en Alphen aan de Rijn. In de gemeente Bodegraven staan op 1 juli 2009 circa 7.300 woningen. Hiervan is 25% een huurwoning en 75% een koopwoning. Het woonklimaat is rustig groen-stedelijk met een dorpse uitstraling. Tot voor kort waren nieuwbouwplannen gericht op toevoegen van appartementen voor ouderen en eengezinswoningen in het middeldure koopsegment. De gemeente Bodegraven is onlangs gestart met een herbezinning op de toekomstige woningmarkt, mede in verband met

krimp en de economische crisis. Aandachtspunten hierbij zijn het voorkomen van overaanbod, het goed gebruik maken van inbreidingslocaties (deels in plaats van uitbreidingslocaties) en een op de vraag afgestemd programma.

In Moordrecht (gemeente Zuiplas) is het bezit van Mozaïek Wonen beperkt tot 27 wooneenheden. Mozaïek Wonen voert tevens in opdracht van de gemeente het beheer over het Gemeentelijk Woningbedrijf Moordrecht (140 wooneenheden). Daarnaast beheert Mozaïek Wonen in opdracht van Woningbouwvereniging Moordrecht en een tweetal kleinere stichtingen 853 wooneenheden. In totaal heeft Mozaïek Wonen 1.020 wooneenheden in beheer in Moordrecht. Mozaïek Wonen adviseert het gemeentebestuur en de Woningbouwvereniging Moordrecht op het gebied van overeen te komen opgaven.

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

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

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar ambities en doelen

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

2.1 Missie en ambities

Mozaïek Wonen heeft in het ondernemingsplan 2006-2010, met als titel 'Samen werken aan wonen, onze legitimatie als maatschappelijke onderneming' haar visie, missie en uitgangspunten beschreven voor de jaren 2006-2010. Met betrekking tot haar doelstellingen ziet Mozaïek Wonen 'het huisvesten van die doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien' als haar belangrijkste opdracht. Daarnaast constateert Mozaïek Wonen een veranderende en complexer wordende samenleving, een verbreding van eigen taken en taakopvatting, veranderende leefstijlen, mondiger en meer eisende klanten en een toenemende vergrijzing. De bovenstaande ontwikkelingen heeft Mozaïek Wonen verwoord in haar missie.

"Mozaïek Wonen ziet als haar primaire taak het bieden van kwalitatief goede woonproducten en diensten aan die groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Daarnaast biedt Mozaïek Wonen een breed pakket woonproducten en diensten aan die groepen die meer keuze hebben op de woningmarkt. Dit vanuit de visie dat huren een goed product is dat goed past in deze tijd.

Mozaïek Wonen ziet haar taak breder dan alleen het bouwen, verhuren en verkopen van woningen. Vanuit haar grote maatschappelijke betrokkenheid geeft zij samen met haar lokale partners invulling aan de thema's wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid.

Om deze maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid gestalte te geven handelt Mozaïek Wonen vanuit een gezonde financiële basis innovatief en slagvaardig. Vanuit de gedachte dat maatschappelijk rendement belangrijker is dan financieel rendement wordt maatschappelijk kapitaal breed ingezet.

Het doel: een leefbaar en vitaal Gouda en Bodegraven!"

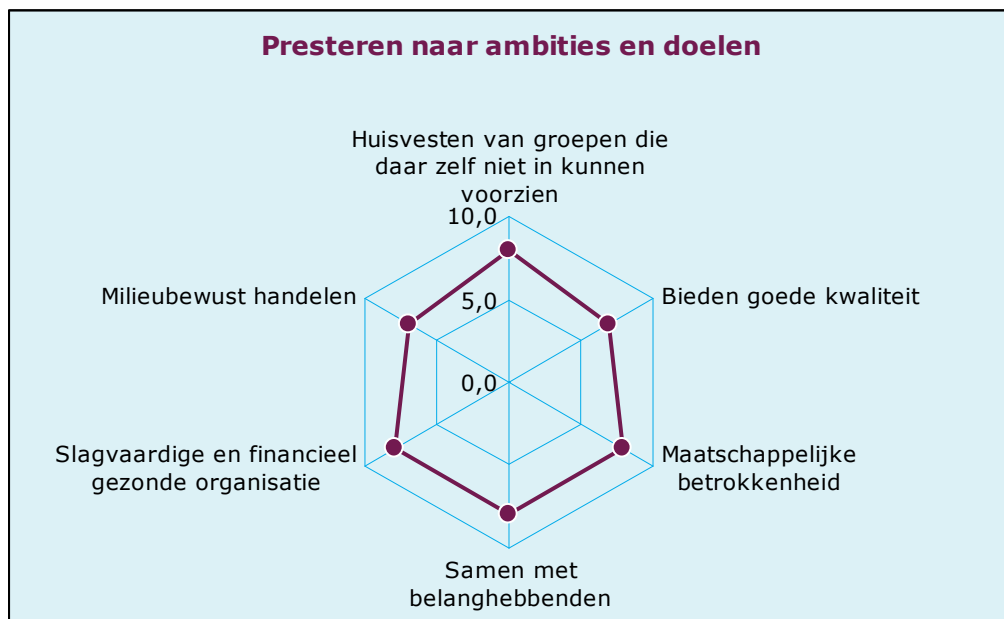
Mozaïek Wonen geeft, zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2006-2010, invulling aan haar visie en missie middels de volgende ambities:

- a. huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien;
- b. bieden van goede kwaliteit van product en dienstverlening;
- c. vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid;
- d. samen met belanghebbenden;
- e. vanuit een financieel gezonde, innovatieve, dynamische en slagvaardige organisatie.

In 2007 is hier een zesde ambitie aan toegevoegd te weten:

- f. Milieubewust handelen en streven naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van onze huurders.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien	8,0
Bieden goede kwaliteit	7,0
Maatschappelijke betrokkenheid	8,0
Samen met belanghebbenden	8,0
Slagvaardige en financieel gezonde organisatie	8,0
Milieubewust handelen	7,0
Gemiddelde score	8

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'presteren naar ambities en doelen' met het cijfer 8 (voldoet goed). Uit het cijfer 8 blijkt dat de visitatiecommissie van mening is dat het onderdeel 'presteren naar ambities en doelen' goed op orde is. Dit oordeel is gebaseerd op de geanalyseerde stukken, waarbij een vergelijking is gemaakt tussen de ambities en de daadwerkelijke prestaties (zie bijlage 4). Daarnaast zijn de visitatiegesprekken in het oordeel meegewogen. Het oordeel varieert per onderdeel (van 7,0 tot 8,0). Hieronder wordt per onderdeel de totstandkoming van het cijfer toegelicht en onderbouwd.

Opgemerkt wordt dat de gestelde doelen met betrekking tot bouwproductie/nieuwbouw en de slaagkans van jongeren niet gehaald worden. De visitatiecommissie is op basis van de haar beschikbare informatie van oordeel dat Mozaïek Wonen binnen de haar beschikbare mogelijkheden deze aandachtspunten echter goed heeft opgepakt.

Huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De realisatie van bereikbare huisvesting is ruimschoots boven de opgave. De ambities die in het Strategisch Voorraadbeleid zijn uitgesproken, zijn ruim gerealiseerd. Mozaïek Wonen onderneemt diverse inspanningen om woningen levensloopbestendig te maken en te bouwen. De bouwproductie is in 2009 op niveau, de productie in 2007 en 2008 blijven licht achter bij de eigen ambitie en doelstellingen. Daarnaast blijft de slagingskans van jongeren achter bij de doelstelling (zie bijlage 4: slaagkans jongeren ultimo 2009 15,9% in Gouda en 6,4% in Bodegraven ten opzichte van een doelstelling van 25%).

De commissie heeft geconstateerd dat inspanningen die worden gedaan niet altijd binnen gestelde termijnen worden gerealiseerd. Voor een gedeelte komt dit voort uit de hoge ambities die Mozaïek Wonen zichzelf heeft opgelegd. Echter de oorzaak voor het niet of niet tijdig realiseren van plannen is niet in alle gevallen te herleiden naar Mozaïek Wonen. Dit beeld leeft ook in de ogen van de stakeholders. De planning wordt ook beïnvloed door externe factoren als markt en politiek. Mozaïek Wonen verantwoordt zich over de realisatie van haar plannen. Ook communiceert Mozaïek Wonen het in haar rapportages als plannen niet worden gerealiseerd conform de gestelde planning en doelstellingen.

Bieden van goede kwaliteit van product en dienstverlening

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Wat Mozaïek Wonen onder 'basiskwaliteit' verstaat, is vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleid. De realisatie van de doelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van product en dienstverlening wordt door Mozaïek Wonen slechts in beperkte mate op planmatige wijze gerealiseerd. De ambities die de corporatie op dit gebied nastreeft, zijn passend voor Mozaïek Wonen. Daarnaast voert Mozaïek Wonen een actief beleid in het meten van de kwaliteit van de dienstverlening. Hiervoor wordt op kwartaalbasis een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek wordt door Mozaïek Wonen gebruikt om haar dienstverlening en het daarmee samenhangende beleid te verbeteren. De kwaliteit van de dienstverlening van Mozaïek Wonen wordt, op basis van het klanttevredenheidsonderzoek door de klanten gemiddeld gewaardeerd op een 7,0.

In het document Strategisch Voorraadbeleid 2006 is de ambitie uitgesproken om binnen 5 jaar de totale voorraad op basiskwaliteit te brengen. Echter in het bedrijfsplan 2009 zijn voor het eerst planmatige doelstellingen voor het bereiken van de basiskwaliteit terug te vinden.

Grote maatschappelijke betrokkenheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Mozaïek Wonen neemt haar maatschappelijke functie serieus en toont maatschappelijke betrokkenheid door te participeren in diverse initiatieven en daarin niet zelden een leidende rol op zich te nemen. In plannen en rapportages van Mozaïek Wonen wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de rol en de positie van Mozaïek Wonen in het maatschappelijke veld. Voorbeelden waaruit de maatschappelijke betrokkenheid van Mozaïek Wonen blijkt, zijn de deelname aan het Pact van Savelberg en de vertaling hiervan in de uitvoeringsprogramma's levensloopbestendig Gouda en Bodegraven, de medeoprichting van de Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V. en de verbouwing van de Sacramentskerk tot gezondheidscentrum.

Samen met belanghebbenden

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Mozaïek Wonen voert regelmatig overleg met haar stakeholders, biedt daarbij een luisterend oor en staat open voor discussie. Gesprekken vinden plaats in een open en constructieve sfeer. Mozaïek Wonen is betrokken bij diverse lokale initiatieven en vervult hierbij niet zelden een leidende rol. Voorbeelden zijn: Bolwerk (herontwikkeling oud industrieel gebied in binnenstad), City marketing (promotie stad Gouda), Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V. De samenwerkingsgedachte van Mozaïek Wonen blijkt tevens uit de transparante presentatie die de corporatie eind 2009 heeft gegeven aan haar stakeholders, om onder andere meer inzicht en begrip te creëren voor de positie waarin de corporatie zich bevindt, en het organiseren van stakeholderbijeenkomsten.

Slagvaardige en financieel gezonde organisatie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Mozaïek Wonen voert een consistent beleid. De fusies die enkele jaren geleden hebben plaatsgevonden², hebben hier geen versturende invloed op. Daarnaast is Mozaïek Wonen zelfbewust en streeft naar een excellente bedrijfsvoering. Hiertoe heeft de corporatie een onderzoek laten uitvoeren naar de efficiëntie van de organisatie en de daarmee samenhangende kostenstructuur. Op basis van deze analyse worden momenteel passende maatregelen getroffen om de organisatie slagvaardiger en efficiënter te maken (uitplaatsen van het onderhoudsbedrijf, doorvoeren van kostenbesparingen).

In haar plannen en rapportages rekent Mozaïek Wonen consistent met verschillende ontwikkelscenario's, waarin de financiële consequenties en daaraan gekoppelde risico's van het te voeren beleid in beeld worden gebracht. Hierbij wordt door Mozaïek Wonen rekening gehouden met economische en maatschappelijke veranderingen. Indien noodzakelijk past Mozaïek Wonen haar beleid hier op aan. Mozaïek Wonen ziet haar klantgerichtheid als een belangrijk aandachtspunt en richt zich op verdere verbetering van het serviceniveau door het inrichten van een Woonservicepunt.

² In 2005 fuseerden Woonstichting Ter Gouw en Woningstichting Het Volksbelang tot Mozaïek Wonen. In 2006 fuseerde Mozaïek Wonen met Woningstichting Bodegraven.

Naar buiten toe stelt Mozaïek Wonen zich slagvaardig op door initiatieven te nemen op het gebied van stedelijke vernieuwing. Mozaïek Wonen is verantwoordelijk voor het initiatief Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V. en vervult een trekkersrol bij Het Bolwerk en in de wijk Korte Akkeren.

Milieubewust handelen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

In het ondernemingsplan 2006–2010 werden oorspronkelijk 5 strategische doelen gesteld. Gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan is een zesde strategische doelstelling toegevoegd (2007): milieubewust handelen. De ambities van Mozaïek Wonen sluiten op dit gebied aan bij de doelstellingen van Aedes. De nadruk ligt momenteel op investeren onderhoud (dubbel glas) en energie (ketels). De realisatie blijft achter bij de ambitie. Het realiseren van energiebesparende maatregelen wordt veelal gekoppeld aan regulier onderhoud.

Mozaïek Wonen leeft het convenant duurzaam bouwen (DUBO) na bij nieuwbouwprojecten. Daarnaast legt Mozaïek Wonen zich inspanningsverplichtingen op met betrekking tot energiebesparing en het aanwenden van duurzame energie bij nieuwbouw. Bij mutatie past Mozaïek Wonen het Energieprestatiecertificaat (EPC) toe. Dit wordt echter niet planmatig opgepakt. Duurzaamheid is nog niet volledig geïnternaliseerd in het ondernemingsplan en de bedrijfsjaarplannen van Mozaïek Wonen.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

Mozaïek Wonen heeft goed inzicht in haar eigen doelen en ambities. De corporatie heeft haar ambities en een zestal strategische doelstellingen vastgelegd en 'SMART'³ gemaakt. Ambities zijn opgenomen in ondernemingsplan 2006 - 2010 en terug te vinden in de bedrijfsjaarplannen. In het ondernemingsplan is elke strategische doelstelling vertaald in meerdere (meetbare) operationele doelstellingen, deze zijn verder geconcretiseerd per jaarschijf in de bedrijfsjaarplannen. In de kwartaalrapportages en jaarberichten worden de prestaties ten aanzien van deze ambities gemeten, verantwoord en afgezet tegen de omgevingsontwikkelingen die Mozaïek Wonen beïnvloeden.

Wat Mozaïek Wonen onder 'basiskwaliteit' verstaat, is vastgelegd en gedefinieerd in het Strategisch Voorraadbeleid. De realisatie van de doelstellingen met betrekking tot de kwaliteit van product en dienstverlening wordt door Mozaïek Wonen slechts in beperkte mate op planmatige wijze gerealiseerd.

Mozaïek Wonen voert, zoals reeds vermeld, een actief beleid in het meten van de kwaliteit van de dienstverlening middels een klanttevredenheidsonderzoek op kwartaalbasis. Zodoende monitort Mozaïek Wonen haar prestaties op het gebied van kwaliteit van dienstverlening. Dit onderzoek wordt door Mozaïek Wonen gebruikt om haar dienstverlening en het daarmee samenhangende beleid te verbeteren.

³ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

In haar plannen en rapportages rekent Mozaïek Wonen consistent met verschillende ontwikkelscenario's, waarin de financiële consequenties en daaraan gekoppelde risico's van het te voeren beleid in beeld worden gebracht. Hierbij wordt door Mozaïek Wonen rekening gehouden met economische en maatschappelijke veranderingen. Indien noodzakelijk past Mozaïek Wonen haar beleid hier op aan. De cyclus van plan, do, check en act is bij Mozaïek Wonen goed aanwezig.

3 Presteren naar opgaven

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

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

In het ondernemingsplan 2006-2010 is de visie van Mozaïek Wonen op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is gebaseerd op de prestatieovereenkomsten zoals deze zijn gesloten met de gemeenten Gouda (2006-2014) en Bodegraven (2005-2010). De opgaven zijn vastgelegd conform de door BBSH gedefinieerde prestatievelden.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

Het beleid met betrekking tot de beschikbaarheid van betaalbare woningen is gericht op het handhaven van voldoende voorraad ten behoeve van die doelgroepen die daar zelf niet in kunnen voorzien. Daartoe stelt Mozaïek Wonen zich ten doel om 4.900 woningen in de categorie 'bereikbaar' (< huurtoeslaggrens) beschikbaar te hebben. Mozaïek Wonen stelt zich ten doel de doorstroming te bevorderen waarbij de slaagkans voor jongeren (< 30 jaar), die vanwege krapte op de huur-/woningmarkt klein is, omhoog gaat naar 25%.

Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten

Mozaïek Wonen richt zich in de periode 2006-2014 op het verder verhogen van de basiskwaliteit en het uitrustingsniveau van het bezit. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de betaalbaarheid van een substantieel deel van de woningen gegarandeerd blijft. Daarnaast streeft Mozaïek Wonen naar het verhogen van de beeldkwaliteit van haar wooncomplexen met respect voor de bestaande omgeving. Mozaïek Wonen wil optimale service verlenen aan haar klanten en nieuwe producten ontwikkelen die aansluiten op de vastgelegde visie en toegevoegde waarde bieden voor de klant. Vrijheid in keuze voor de klant staat hierbij centraal.

Leefbaarheid

Met betrekking tot leefbaarheid zijn sociale en economische impulsen noodzakelijk om de leefbaarheid binnen de ontwikkelingswijken te bevorderen. Daartoe streeft Mozaïek Wonen naar een innovatieve samenwerking op het gebied van wijkontwikkeling, wijkbeheer en actieve wijkaanpak. Samenwerking wordt gezocht met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties. Mozaïek Wonen ziet voor zichzelf opgaven op het gebied van gebiedsgerichte aanpak, investeringen afstemmen op leefbaarheidsplannen, differentiatie van woonmilieus, veiligheid, wijkaanpak, het bevorderen van bewonersparticipatie en het stimuleren van wijk- en buurtactiviteiten.

Bijzondere doelgroepen

Huisvesting van bijzondere doelgroepen is een belangrijk thema voor Mozaïek Wonen. In het Pact van Savelberg hebben organisaties en partijen op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn afspraken gemaakt om ouderen en mensen met een functiebeperking zo lang mogelijk zo zelfstandig mogelijk te laten functioneren. Middels het convenant levensloopbestendig Gouda/Bodegraven heeft Mozaïek Wonen zich hieraan gecommitteerd (zie bijlage 4). In de planperiode richt Mozaïek Wonen zich op het levensloopbestendig maken van bestaande woningen en het bouwen van levensloopbestendige woningen. Daarnaast ontwikkelt Mozaïek Wonen projecten op het gebied van zorg en welzijn en realiseert Mozaïek Wonen projecten voor voor huurders met inkomens aanzienlijk onder de huurtoeslaggrens (het souterrain van de woningmarkt).

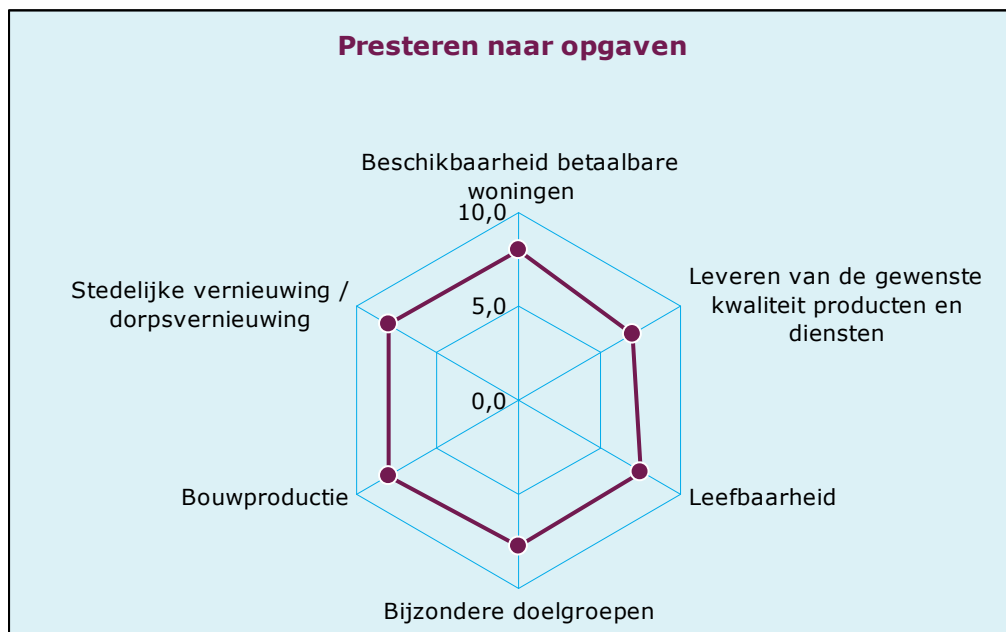
Bouwproductie

Uit het ondernemingsplan 2006-2010 blijkt dat Mozaïek Wonen nieuwbouw als de belangrijkste opgave voor de komende jaren ziet. Voldoende bouwproductie is noodzakelijk om het woningtekort het hoofd te bieden en de doorstroming van jongeren en ouderen met een specifiek woonbehoefte te bevorderen. Daarnaast zet Mozaïek Wonen zich in voor het slopen en bouwen ter vervanging van (technisch) slechte en niet verhuurbare woningen. Grondslagen hiervoor zijn te vinden in het Strategisch Voorraadbeleid van Mozaïek Wonen. Tot het jaar 2015 wil Mozaïek Wonen ruim 1.000 woningen realiseren, waarbij het investeringvolume ruim 400 miljoen euro bedraagt.

Stedelijke vernieuwing

In samenwerking met de gemeente Gouda geeft Mozaïek Wonen op het gebied van stedelijke vernieuwing invulling aan het uitvoeringsprogramma Korte Akkeren en Gouda Oost. Daarnaast onderzoekt Mozaïek Wonen in samenspraak met de gemeente de mogelijkheid tot het opzetten van een ontwikkelingsmaatschappij om de binnenstand van Gouda een impuls te geven inzake renovatie en hoogwaardige nieuwbouw. In totaal wil Mozaïek Wonen, zoals is vastgelegd in het ondernemingsplan 2006-2010, in de periode tot 2015 110 miljoen euro investeren in wijkontwikkelingsgebieden en overig binnenstedelijk gebied.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,0
Leefbaarheid	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,8
Bouwproductie	8,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8,0
Overige opgaven	nvt
Gemiddelde score	8

3.3 Conclusies en motivatie

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Mozaïek Wonen heeft prestatie-afspraken gemaakt met de gemeente Gouda en de gemeente Bodegraven. Met deze gemeenten worden op periodieke basis nieuwe prestatie-afspraken gemaakt. Deze prestatie-afspraken worden jaarlijks vertaald in een uitvoeringsprogramma. De prestatie-afspraken zijn vooral kwalitatief en in mindere mate kwantitatief van aard. De prestatie-afspraken vormen de opgave voor en zijn gebaseerd op de ambities en doelstellingen van Mozaïek Wonen.

In bijlage 4 wordt een vergelijking gemaakt tussen de opgaven en de feitelijke prestatie. Uit de analyse blijkt dat aan de opgave met betrekking tot het aantal beschikbare betaalbare woningen ruimschoots is voldaan (kwantitatief voldoende), zoals reeds vermeld in hoofdstuk 2 (presteren naar ambities).

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

In de prestatie-afspraken die zijn gemaakt met de gemeente Gouda en de gemeente Bodegraven wordt gestuurd op het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande bezit. Voorzover het minimale uitrustingsniveau nog niet aanwezig is, is de afspraak deze aan te brengen bij mutatie of planmatig. Mozaïek Wonen heeft hiertoe kwaliteitstandaarden opgesteld en vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleid. Deze kwaliteitstandaarden gelden ook voor nieuwbouwprojecten. Mozaïek Wonen heeft de opgaven in voldoende mate gerealiseerd, blijktens de prestaties die in de jaarberichten worden vermeld. Bijlage 4 laat zien dat de prestaties onder meer bestaan uit: het uitvoeren van planmatig onderhoud, het vernieuwen en isoleren van daken, het vervangen van keukens, het verwijderen van geisers en het aanbrengen van dubbel glas. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen ingezet op waardering van de klanttevredenheid inzake de kwaliteit van de dienstverlening van een 7 of hoger. De klanttevredenheid wordt op kwartaalbasis in beeld gebracht. Hierbij wordt ook gekeken naar de kwaliteit van de dienstverlening. Gemiddeld wordt de inzet van Mozaïek Wonen gewaardeerd met een zeven. Door het inrichten van een Woonservicepunt wil Mozaïek Wonen de waardering van klanten verder verhogen.

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

De stad Gouda kent problemen op het gebied van leefbaarheid, deels in wijken waar Mozaïek Wonen bezit heeft. Mozaïek Wonen is hiermee bekend en pakt deze problemen actief op. Op het gebied van leefbaarheid gebeurt veel (een overzicht van de ontplooidde activiteiten is te vinden in bijlage 4), maar dit is niet op gestructureerde wijze verankerd in de wijkvisie van de gemeente. Mozaïek Wonen heeft daardoor een minder goed beeld van de opgave in haar werkgebied.

Door de gemeente is er geen uitgewerkte kwantitatieve opgave op het gebied van leefbaarheid gesteld. Mozaïek Wonen geeft invulling aan de opgave op het gebied van leefbaarheid door leefbaarheid uit te werken in de deelgebieden zoals deze in paragraaf 3.1 beschreven zijn. In de praktijk betekent dit dat Mozaïek Wonen zich onder andere actief inzet door het beschikbaar stellen van een financiële bijdrage voor bewonerscommissies en het opzetten van een leefbaarheidsfonds. Daarnaast participeert Mozaïek Wonen actief in allerlei overlegstructuren. Belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Mozaïek Wonen, maar missen de verantwoording over de prioritering van projecten. Voor externen is het niet altijd duidelijk welke keuzes worden gemaakt en waarom deze keuzes worden gemaakt (zie ook presteren naar stakeholders).

Bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

Ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn afspraken vastgelegd tussen diverse partijen (gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties) in het Pact van Savelberg. Voor Gouda kreeg het pact een vervolg in het Convenant Levensloopbestendig Gouda. Mozaïek Wonen is hier een inspanningsverplichting aangegaan die is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten, zoals het woonzorgcomplex Karnemelksloot, Olivier van Noortlaan en Het Bakken (voor een volledig overzicht zie jaarverslag 2008, pagina 49). Hiermee realiseert Mozaïek Wonen een groot deel van haar opgave. Met betrekking tot Bodegraven blijft de realisatie achter bij de opgave. De reden hiervoor is te vinden in politieke en maatschappelijke ontwikkelingen in Bodegraven. Mozaïek Wonen weet tevens voor Stichting Philadelphia Zorg passende (woon)ruimte te creëren binnen de bestaande voorraad en op nieuwbouwlocaties.

Mozaïek Wonen heeft het initiatief genomen voor een daklozenopvang in Gouda. Er is contact met een kinderopvangorganisatie, maar nog niet naar volle tevredenheid van de belanghebbenden (het beleid hieromtrent heeft nog niet de gewenste vorm gekregen).

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Volgens de gegevens van het CFV beschikt Mozaïek Wonen over een goede prestatie/realisatie index op het gebied van nieuwbouw (0,72), sloop (0,75) en verkopen (0,69). Deze liggen ruim boven het landelijke gemiddelde. Stakeholders geven aan dat dankzij Mozaïek Wonen "de bouwkransen terug zijn in Gouda", wat duidt op verdere bouw in en ontwikkeling van de (binnen)stad. Regelmatig worden er projecten opgeleverd en Mozaïek Wonen zet zich actief in voor de realisatie van haar opgaven. Mozaïek Wonen pakt projecten op die wegens de economische, politieke en/of maatschappelijke situatie lastig te realiseren zijn en zwemt daarmee als het ware tegen de stroom in. (Te denken valt aan de inspanningen rondom de Noordrand in Bodegraven, de transformatie van de Sacramentskerk in Gouda tot een gezondheidscentrum, de bouw van het complex de Jonker in Korte Akkeren en inspanningen rondom het Bolwerk).

Projecten zijn deels in een minder ver gevorderd stadium dan Mozaïek Wonen zich had voorgenomen; de ambitie en opgave waren dan ook hoog (hoger dan die van collega-corporaties in de regio). Mozaïek Wonen heeft door externe factoren (markt en politiek) haar opgave niet altijd kunnen realiseren, maar heeft naar inschatting van de visitatiecommissie wel alles gedaan wat in haar kunnen ligt om tot realisatie van de opgave te komen. Conform het bedrijfsplan 2010 is de verwachting dat er 59 wooneenheden worden opgeleverd en dat er 510 wooneenheden in productie worden genomen. Daarnaast zijn er nog eens 175 wooneenheden in voorbereiding. Een overzicht is te vinden in bijlage 4.

Stedelijke vernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

In de prestatie-afspraken die gemaakt zijn met de gemeente Gouda is overeengekomen dat Mozaïek Wonen de mogelijkheid onderzoekt voor het opzetten van een ontwikkelingsmaatschappij binnenstad en het ondersteunen van wijkaanpak. Met betrekking tot Bodegraven is op dit onderdeel geen prestatie afgesproken. De opgave is door Mozaïek Wonen gerealiseerd door de oprichting van de Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V., het opzetten van het actieplan Gouda Oost en gerichte wijkaanpak in Gouda (Korte Akkeren) en Bodegraven. Daarnaast is Mozaïek Wonen de trekker van het project City Marketing. Ook probeert Mozaïek Wonen door sloop en nieuwbouw het stedelijk gebied te revitaliseren. Voorbeelden hiervan zijn de bouw van complex De Jonker in Korte Akkeren en de herinrichting van het Bolwerk. Een uitgebreid overzicht is te vinden in bijlage 4.

Bij Mozaïek Wonen wordt vooral op het gevoel gewerkt en in mindere mate planmatig. Mozaïek Wonen richt zich op haar opgave en vertaalt de opgave in concrete doelstellingen. Mozaïek Wonen zet zich actief in voor stedelijke vernieuwing en laat zich hier graag op voor staan. Hoge ambities zijn lastig om waar te maken. Als Mozaïek Wonen een minder hoge ambitie had gesteld, was het beeld dat belanghebbenden hebben met betrekking tot de prestatie van Mozaïek Wonen wellicht anders geweest. Vergeleken met de andere woningcorporatie in Gouda (Woonpartners Midden-Holland) kan worden opgemerkt dat de wederzijdse prestaties elkaar weinig ontlopen, maar dat Mozaïek Wonen ten opzichte van Woonpartners Midden-Holland hogere ambities heeft gesteld. Hoewel Mozaïek Wonen goed presteert, blijft dit in de beeldvorming achter.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

In het ondernemingsplan 2006-2010 is de visie van Mozaïek Wonen op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is gebaseerd op de prestatieovereenkomsten zoals deze zijn gesloten met de gemeenten Gouda (2006-2014) en Bodegraven (2005-2010). De opgaven zijn vastgelegd conform de door BBSH gedefinieerde prestatievelden.

Met gemeenten worden op periodieke basis nieuwe prestatie-afspraken gemaakt. Deze prestatie-afspraken worden jaarlijks vertaald in een uitvoeringsprogramma en zijn vooral kwalitatief en in mindere mate kwantitatief van aard. De prestatie-afspraken vormen de opgave voor en zijn gebaseerd op de ambities en doelstellingen van Mozaïek Wonen.

Op het gebied van leefbaarheid gebeurt veel (zie bijlage 4), maar dit is niet op gestructureerde wijze verankerd in de wijkvisie van de gemeente. Mozaïek Wonen heeft daardoor een minder goed beeld van de opgave in haar werkgebied.

Mozaïek Wonen monitort haar prestaties ten aanzien van haar ambities, doelen en opgaven in haar kwartaalrapportages. Ook legt zij verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden. Belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Mozaïek Wonen, maar missen de verantwoording over de prioritering van projecten. Voor externen is het niet altijd duidelijk welke keuzes worden gemaakt en waarom deze keuzes worden gemaakt (zie ook presteren naar stakeholders).

4 Presteren volgens stakeholders

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

4.1 De stakeholders van Mozaïek Wonen

Mozaïek Wonen is zich bewust van het feit dat de belangrijke thema's op de terreinen wonen, welzijn en zorg alleen aangepakt kunnen worden wanneer lokale overheid en organisaties, werkzaam op de verschillende terreinen en bewoners(organisaties) elkaar vinden in deze opdracht. Elkaar vinden gaat in de visie van Mozaïek Wonen verder dan een toevallige samenwerking of een incidenteel overleg.

Als maatschappelijke organisatie heeft Mozaïek Wonen verscheidene stakeholders. Als stakeholders worden aangemerkt:

- a. huurders en huurdersverenigingen;
- b. wethouders en ambtenaren van de gemeenten waarin Mozaïek Wonen actief is (Gouda, Bodegraven en Zuidplas);
- c. zorg- en welzijnsinstellingen (waaronder ASVZ, Factor-G, Philadelphia, SWOB, Quadrant en de Vierstroom), en;
- d. collega-corporaties (waaronder Woonpartners Midden-Holland, Woningbouwvereniging Moordrecht en Woningbouwvereniging Reeuwijk).

Mozaïek Wonen betreft haar stakeholders bij het opstellen van beleidsplannen en in de te volgen koers. Daartoe vindt overleg plaats met bovengenoemde stakeholders. Het gaat hierbij deels om formele overlegbijeenkomsten waarvan schriftelijke vastlegging plaatsvindt. Betrekken van stakeholders vindt tevens plaats via bewonersoverleg en stakeholdersbijeenkomsten. In het jaarverslag heeft Mozaïek Wonen een overzicht opgenomen van onderwerpen die met de huurdersverenigingen zijn besproken, het advies dat de huurdersvereniging heeft gegeven en het resultaat hiervan. Mozaïek Wonen is actief in diverse samenwerkingsverbanden met een of meerdere van de genoemde stakeholders. Voorbeelden zijn: de Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V. (in samenwerking met de gemeente Gouda) en Stichting Woonwinkel Midden-Holland (in samenwerking met Woonpartners Midden-Holland).

4.2 Beoordeling presteren door stakeholders

Huurders

De huurders worden als de belangrijkste stakeholder gezien. De huurders zijn verenigd in een tweetal verenigingen (Gouda en Bodegraven) die samen komen in een koepelorganisatie. Eens in de twee maanden is er in koepelverband overleg met Mozaïek

Wonen, soms is er lokaal overleg (huurdersvereniging Gouda met de manager klantcontact, huurdersvereniging Bodegraven met de locatiemanager). Twee weken voor het overleg komen agenda en stukken beschikbaar. Een week voorafgaand aan het overleg met Mozaïek Wonen, hebben de beide huurdersverenigingen onderling overleg.

De huurdersverenigingen zijn tevreden over de kwaliteit van het overleg met Mozaïek Wonen. Er wordt goed geluisterd naar en gereageerd op de ideeën van de huurdersverenigingen. Er is ruimte voor discussie op basis van argumenten. Soms worden eerder genomen besluiten daardoor herzien.

De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat de ambities zoals deze in het ondernemingsplan 2006-2010 zijn gesteld, niet meer passend zijn gezien de huidige economische en marktontwikkelingen. De plannen die destijds zijn opgesteld, waren ambitieus en optimistisch. Daarnaast merkt de huurdersvertegenwoordiging op dat Mozaïek Wonen op veel fronten actief is, maar dat de buitenwereld (als gevolg van beperkte communicatie daaromtrent) daar (te) weinig van mee krijgt. Mozaïek Wonen krijgt volgens de huurdersverenigingen niet de credits die zij verdient.

Twee belangrijke constatering die de huurdersvertegenwoordiging doet zijn:

- de afstemming tussen doelen en middelen is voor verbetering vatbaar (men wil teveel voor de mogelijkheden die er zijn);
- Mozaïek Wonen communiceert onvoldoende richting buitenwereld over wat de corporatie (allemaal) doet.

De klanttevredenheid is goed: er zijn weinig klachten. Er is een (klein) verschil in waardering tussen de bewoners in Gouda en de bewoners in Bodegraven. In Bodegraven wordt de kwaliteit van de woning lager gewaardeerd.

De huurdersverenigingen waarderen, in het gesprek, Mozaïek Wonen enigszins aarzelend met het cijfer 6. Men is tevreden over het overleg (inhoudelijk goed, in open en prettige sfeer), maar de snelheid waarmee daarop volgend resultaten worden bereikt, valt hen tegen. Het is voor de bewoners niet altijd duidelijk in hoeverre gemaakte afspraken worden nagekomen. De huurdersverenigingen zien het opzetten van een Woonservicepunt als een van de belangrijkste verbeteringen. Daarnaast maken de huurdersverenigingen zich zorgen over de bereikbaarheid van Mozaïek Wonen in Bodegraven nu aanwezigheid van Mozaïek Wonen stap voor stap wordt teruggebracht.

Gemeenten

Mozaïek Wonen heeft afspraken met de gemeente Gouda en de gemeente Bodegraven vastgelegd in een uitvoeringsprogramma. Elke vier jaar worden de prestatie-afspraken opnieuw gemaakt en opgetekend conform de BBSH-velden. De afspraken hebben betrekking op de beschikbaarheid van woningen, kwaliteit, leefbaarheid, bouwproductie en stedelijke vernieuwing. Jaarlijks is er een update in de vorm van een uitvoeringsagenda. Begin 2010 zijn nieuwe prestatie-afspraken met de gemeenten vastgelegd voor de periode 2010-2014.

Periodiek overlegt Mozaïek Wonen met gemeenten in de regio op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De contacten met gemeenten zijn constructief. In 2008 vond met het voltallige college van Gouda overleg plaats over actuele volkshuisvestelijke onderwerpen. Dit initiatief is wederzijds zo goed bevallen dat is afgesproken elkaar halfjaarlijks te ontmoeten. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats met de gemeenteraden van Gouda, Bodegraven en Reeuwijk. Ook worden politieke partijen regelmatig uitgenodigd om hun visie op het huisvestingsbeleid te geven.

De samenwerking tussen Mozaïek Wonen en de gemeenten wordt gewaardeerd. Wethouders hebben aangegeven buitengewoon tevreden te zijn over de wijze waarop Mozaïek Wonen en de gemeenten met elkaar omgaan. De samenwerking tussen de gemeente Gouda en Mozaïek Wonen gaat ver. Een goed voorbeeld daarvan is de gezamenlijk opgerichte Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V. Daar waar de gemeente Bodegraven in het ondernemingsplan 2006-2010 nog wat onderbelicht is gebleven, wordt de gemeente inmiddels als volwaardige belanghebbende gezien.

Ten aanzien van de prestaties van Mozaïek Wonen zien de vertegenwoordigers van de gemeenten dat de corporatie langzamerhand groeit van een woningaanbieder naar betrokken speler op het gebied van leefbaarheid. De plannen die Mozaïek Wonen in het ondernemingsplan 2006-2010 heeft geschetst, heeft men niet volledig waar kunnen maken. Er bestaat vanuit de gemeenten een lichte teleurstelling over het tempo van sloop en nieuwbouw. Ook blijven de resultaten op het gebied van duurzaamheid wat achter bij de verwachting. Als Mozaïek Wonen meer openheid zou geven over wat financieel wel en niet haalbaar is, zou dat tot meer begrip voor het eventueel uit- of afstellen van projecten kunnen leiden. Het beeld bestaat dat Mozaïek Wonen zich in voldoende mate inzet om haar afspraken te realiseren, maar dat de veranderende markt- en economische ontwikkelingen een rol spelen in het niet volledig realiseren van de ambities. De stakeholdersbijeenkomst die eind 2009 is georganiseerd, heeft een beter inzicht gegeven in de (financiële) positie van de corporatie.

Mozaïek Wonen heeft veel geïnvesteerd in leefbaarheid en levensloopbestendigheid. De opvatting die Mozaïek Wonen heeft ten aanzien van leefbaar is in de ogen van de vertegenwoordigers van de gemeenten 'fysiek' (gericht op leefbaarheid van woningen en omgeving). Mozaïek Wonen zou in sociaal opzicht (gericht op de bewoners) meer kunnen bijdragen. Pogingen daartoe worden reeds ondernomen in de vorm van het initiatief voor en bijdragen aan City Marketing, het ombouwen van de sacramentskerk in Korte Akkeren tot gezondheidscentrum en Het Bolwerk. Volgens de gemeente heeft Mozaïek Wonen "de bouwkransen terug gebracht in Gouda".

De positieve waardering van ambtenaren en wethouders vertaalt zich desgevraagd naar rapportcijfers variërend tussen de 7 en 8,5.

Collega-corporaties

Collega-corporaties omschrijven Mozaïek Wonen als een eigentijdse en ondernemende corporatie, een betrouwbaar en consistent partner die soms moedig optreedt door op beheerste wijze risico te lopen in het belang van de stad Gouda (de rol van Mozaïek Wonen in het bolwerk wordt hierbij genoemd). Mozaïek Wonen doet in de ogen van de

collega-corporaties meer dan enkel haar opgaven. Wel kan Mozaïek Wonen volgens collega-corporaties meer betekenen op het gebied van zorg en leefbaarheid (vooral in Moordrecht) en meer investeren in het verbeteren van de kwaliteit van bestaande woningen, in het opplussen van woningen en in het treffen van energiebesparende maatregelen.

Zorg- en welzijnsinstellingen

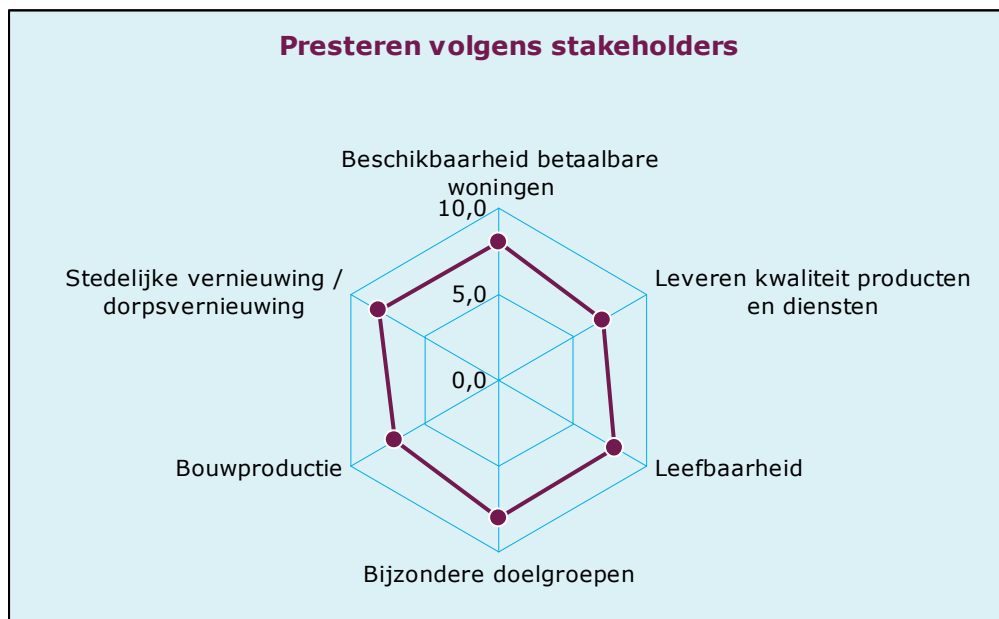
Zorg- en welzijnsinstellingen zijn tevreden over het overleg dat Mozaïek Wonen met hen voert. Mozaïek Wonen biedt een luisterend oor en gaat doorgaans ver mee in het vinden van gezamenlijke oplossingen. Activiteiten op het gebied van kinderopvang blijven wat achter. Hier is vanuit Mozaïek Wonen aandacht voor, maar nog niet ten volle tevredenheid van de belanghebbenden (het beleid hieromtrent heeft nog niet voldoende vorm gekregen). Kinderopvang is echter geen opgave waarop Mozaïek Wonen wordt afgerekend.

Eind 2009 heeft een breed stakeholdersoverleg plaatsgevonden, dat door de belanghebbenden wordt gewaardeerd. Het wordt positief ervaren dat verwachtingen over en weer kunnen worden uitgesproken.

Belanghebbenden geven aan dat een deel van de opgaven, zoals vastgelegd in de convenanten levensloopbestending Gouda en Bodegraven niet gerealiseerd wordt, maar dat dit niet volledig aan Mozaïek Wonen te wijten is. Ook de lokale politiek speelt hierin een rol. Het Pact van Savelberg dat voor een groot deel de afspraken en opgaven op het gebied van zorg- en welzijn omvat, wordt door belanghebbenden ervaren als te grootschalig en te zeer op zorgzones gericht. Het concept van zorgzones wordt steeds meer ter discussie gesteld.

De waardering van belanghebbenden op het gebied van zorg en welzijn vertaalt zich desgevraagd naar een gemiddeld rapportcijfer van 7.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren kwaliteit producten en diensten	7,0
Leefbaarheid	7,8
Bijzondere doelgroepen	8,0
Bouwproductie	7,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8,0
Overige opgaven	nvt
T.a.v. eigen ambities en doelen van de corporatie	7,8
Gemiddelde score	8

4.4 Conclusies en motivatie

Mozaïek Wonen doet veel voor diverse (doel)groepen. Mozaïek Wonen kent haar stakeholders en biedt deze een luisterend oor. De corporatie wordt door de stakeholders gewaardeerd en positief beoordeeld, omdat deze bij Mozaïek Wonen terecht kunnen met hun vragen. Op diverse punten geven stakeholders op eigen wijze kleur aan de prestaties van Mozaïek Wonen. Dit heeft echter geen zwaarwegende invloed op totaalwaardering van Mozaïek Wonen.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De stakeholders geven aan dat er voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. Mozaïek Wonen bouwt naar behoefte en zet in op een brede doelgroep. Via haar jaarverslag verantwoordt Mozaïek Wonen over de door haar gerealiseerde prestaties in relatie tot de gestelde doelen.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De kwaliteit van de woningen van Mozaïek Wonen is volgens de bewoners acceptabel. Mozaïek Wonen zou zich volgens de gemeente actiever in mogen zetten op het gebied van het opplussen van woningen en het verbeteren van duurzaamheid. De bewonerscommissie constateert dat Mozaïek Wonen actief betrokken is bij de wijkontwikkeling al zijn de achtergronden van bepaalde keuzes niet altijd duidelijk. Onder de bewoners bestaat zorg of dat met de afbouw van de aanwezigheid in Bodegraven het huidige serviceniveau gehandhaafd kan blijven. Mozaïek Wonen zou zich nadrukkelijk(er) kunnen profileren op de kwaliteit van dienstverlening. Huurders zien grote toegevoegde waarde in de plannen om een Woonservicepunt op te richten. Een woonservicepunt zou snelheid van de communicatie met belanghebbenden verbeteren en ervoor zorgen dat met name bewoners sneller in contact komen met de juist persoon en de juiste informatie krijgen.

Leefbaarheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

Mozaïek Wonen wordt door haar stakeholders gewaardeerd om haar inzet met betrekking tot leefbaarheid. Mozaïek Wonen ontplooit allerlei initiatieven om de leefbaarheid in haar wijken en gemeenten te bevorderen en speelt in op opmerkingen van stakeholders. Betrokkenheid blijkt uit de ondersteuning van diverse (particuliere) initiatieven, zoals BuurtBuzz (email-systeem voor kleine woongemeenschappen van 100 tot 300 wooneenheden), Greenteam (onderwijsinitiatief om leerlingen kennis te laten maken met zaken rond natuur en milieu in hun omgeving) en stichting Shoot (filmproject voor en door (hang-)jongeren in de gemeente Gouda over hun leefomgeving). Daarnaast investeert Mozaïek Wonen in wijken om de leefbaarheid te bevorderen, denk hierbij aan complex De Jonker in Korte Akkeren en ontwikkeling van het Bolwerk,

Bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Stakeholders zijn tevreden, omdat ze bij Mozaïek Wonen terecht kunnen met vragen. Mozaïek Wonen denkt actief mee in het huisvesten van bijzondere doelgroepen en voert hier actief beleid op door onder meer het levensloopbestendig maken van woningen, zoals de woningen in de Estafetteflat en het realiseren van kleinschalige zorgcomplexen, zoals bijvoorbeeld het woonzorgcomplex aan de Karnemelksloot.

Bouwproductie

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De bouwproductie die door Mozaïek Wonen gerealiseerd is, wordt als 'goed' ervaren. De gemeenten geven aan dat Mozaïek Wonen in bepaalde gevallen een actievere rol zou kunnen spelen. De C-status zoals deze door het CFV is toegekend geeft aan dat er financieel gezien een grotere inspanning mogelijk zou moeten zijn.

Mozaïek Wonen kent haar stakeholders en hun wensen en betreft de oordelen van stakeholders aantoonbaar bij de planvorming. Wat hierin af en toe ontbreekt, is het kenbaar maken dat Mozaïek Wonen (ondanks dat de corporatie de wensen van stakeholders kent) niet (tijdig) alle wensen kan realiseren.

Stedelijke vernieuwing

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Mozaïek Wonen wordt door de stakeholders gewaardeerd om haar inzet op het gebied van stedelijke vernieuwing. Mozaïek Wonen vervult een voortrekkersrol op dit gebied en in de citymarketing van de stad Gouda. Daarnaast steekt Mozaïek Wonen haar nek uit voor de stad, door een bijdrage te leveren aan de Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V., het bolwerk en de verbetering van de wijk Korte Akkeren. Het realiseren van een gezondheidscentrum in de Sacramentskerk in de laatstgenoemde wijk is een voorbeeld hiervan.

Ambities en doelen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

Via haar jaarverslag verantwoordt Mozaïek Wonen zich over de door haar gerealiseerde prestaties in relatie tot de gestelde doelen. Hoewel Mozaïek Wonen niet alle door haar gestelde doelen behaalt, heeft Mozaïek Wonen zich echter wel maximaal ingezet om de gestelde doelen te realiseren. Stakeholders waarderen Mozaïek Wonen om haar inzet. De communicatie met betrekking tot (het uitblijven of uitstellen van) de realisatie van voorgenomen plannen mag volgens stakeholders nadrukkelijker plaatsvinden.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

Mozaïek Wonen kent haar stakeholders en biedt deze een luisterend oor. Stakeholders zijn tevreden, omdat ze bij Mozaïek Wonen terecht kunnen met vragen. Mozaïek Wonen denkt actief mee in het huisvesten van bijzondere doelgroepen en voert hier actief beleid op door onder meer het levensloopbestendig maken van woningen, zoals de woningen in de Estafetteflat en het realiseren van kleinschalige zorgcomplexen, zoals bijvoorbeeld het woonzorgcomplex aan de Karnemelksloot.

Mozaïek Wonen kent haar stakeholders en hun wensen en betreft de oordelen van stakeholders aantoonbaar bij de planvorming. Wat hierin af en toe ontbreekt, is het kenbaar maken dat Mozaïek Wonen (ondanks dat de corporatie de wensen van stakeholders kent) niet (tijdig) alle wensen kan realiseren.

Zoals reeds in de hoofdstukken Presteren naar ambities en doelen en Presteren naar opgaven vermeld, monitort Mozaïek Wonen haar prestaties middels kwartaalrapportages. Via haar jaarverslag verantwoordt Mozaïek Wonen over de door haar gerealiseerde prestaties in relatie tot de gestelde doelen.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

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

5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	37.598	-	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	166.529	173.061	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	9.998	16.018	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	19.120	16.631	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	32.689	29.047	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	30.015	26.396	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	1.611	1.380	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	4.987	4.882	4.729
- netto kasstroom na rente	204	631	501
Rentedekkingsgraad in %	1,1	1,5	1,4
Schuldverdien ratio in %	18,0	14,4	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.635	1.282	1.340
Aantal VHE per fte	72	98	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	7,2%	22,8%	20,3%
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	459	303	300
- Mutatieonderhoud	226	157	186
- Planmatig onderhoud	851	1124	978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	9.990	11.694	13.928
Continuïteitsoordeel	C	6% met oordeel C	11% met oordeel C
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	98% identiek oordeel	98% identiek oordeel

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009

5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2008-2012 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van Mozaïek Wonen leidt tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting (continuïteitsoordeel C). De C-status is het gevolg van een geprognosticeerde stijging van het volkshuisvestelijk vermogen in de jaren 2008–2012 met ruim 90 procent. Deze stijging is volgens het CFV te verklaren door onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de opgaven van Mozaïek Wonen. Daarnaast wordt de C-status mede veroorzaakt door het ingezette programma van kostenbesparingen.

Met het CFV is door Mozaïek Wonen een discussie gevoerd inzake de hardheid van het voorgenomen investeringsprogramma. Op basis van de discussie en een aanvullend onderzoek ziet het CFV geen reden om de C-status te herzien. Aan deze C-status worden door het CFV geen verdere consequenties verbonden. De C-status is volgens het CFV acceptabel. Hierbij baseert het CFV zich op het feit dat Mozaïek Wonen werkt binnen de door het zichzelf gestelde beleidskader en zich actief richt op lastenbeheersing en een intensivering van het verkoopprogramma.

Mozaïek Wonen geeft in de meerjarenbegroting 2010–2014 aan dat de investeringsmogelijkheden mede afhankelijk zijn van de economische ontwikkelingen. Als de economie zich herstelt kan Mozaïek haar vermogen aanwenden voor volkshuisvestelijke aangelegenheden. Als economisch herstel uitblijft en de corporatie niet in staat blijkt om voldoende woningen uit het bestaande bezit te verkopen, moet echter ook rekening worden gehouden met een afname van het volkshuisvestelijk vermogen richting het door het CFV gestelde minimale solvabiliteitsniveau (17,4 procent). Mozaïek Wonen heeft ter onderbouwing van bovenstaande scenario's verschillende doorrekeningen gemaakt en deze opgenomen in de meerjarenbegroting 2010–2014.

5.3 Efficiency

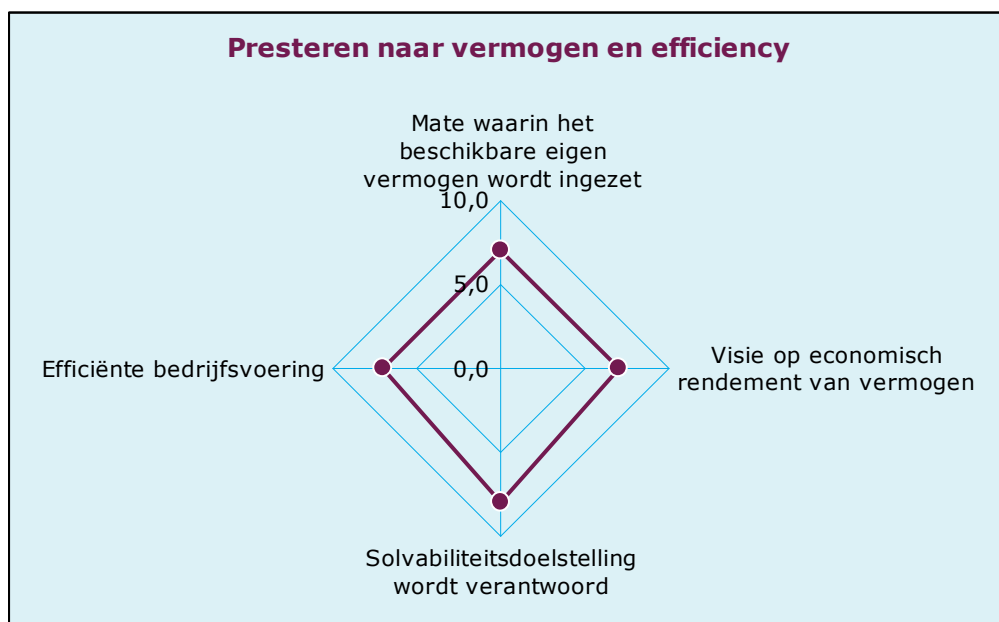
Ten opzichte van het landelijk gemiddelde liggen de netto bedrijfslasten van Mozaïek Wonen per verhuureenheid ruim 22 procent hoger (€ 1.635 per VHE versus € 1.340 per VHE). Ten opzichte van de referentiegroep liggen de netto bedrijfslasten per verhuur eenheid van Mozaïek Wonen ruim 27 procent hoger (€ 1.635 per VHE versus € 1.282 per VHE). De personeelskosten per verhuureenheid blijven echter achter bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De hoge bedrijfslasten worden veroorzaakt door incidentele kosten op de post onderhanden werk. Dit geeft een vertekend beeld. Zonder deze kosten waren de netto bedrijfslasten per verhuureenheid van Mozaïek Wonen in 2008 rond het landelijk gemiddelde uitgekomen.

De rentedekkingsratio is met 1,1 lager dan de eigen norm van Mozaïek Wonen (1,2) en is ook lager dan de rentedekkingsratio bij de referentiecorporatie (1,5) en het landelijk gemiddelde (1,4). De rentedekkingsratio staat bij Mozaïek Wonen onder druk vanwege de Vogelaarheffing en de naar verwachting te betalen vennootschapsbelasting. Om de rentedekkingsratio op het gewenste niveau (1,4) te krijgen wordt door Mozaïek Wonen actief gezocht naar manieren om kosten te besparen. De schuldverdienratio sluit zich aan bij deze ontwikkeling.

Mozaïek wonen is in 2009 het project "organisatieontwikkeling" gestart met als doel om ultimo 2011 een kostenbesparing van 15 procent (€ 1,5 miljoen) ten opzichte van het jaar 2008 te realiseren. Een van de aanleidingen voor deze kostenbesparing is dat uit de gegevens van het CFV is gebleken dat het aantal verhuureenheden per fte (1 fte = 73 VHE) lager ligt dan het landelijk gemiddelde (1 fte = 92 VHE) en de referentiegroep (1 fte = 98 VHE). Daarnaast is uit organisatiedoorlichting gebleken dat op een aantal punten kosten bespaard kunnen worden. Op basis van de resultaten van het onderzoek is besloten om het aantal formatieplaatsen terug te brengen van 113,6 fte naar 99,2 fte in 2012. Daarnaast is een verdere reductie van de formatie mogelijk door het uitplaatsen van het Woning Onderhoud Bedrijf. Mozaïek Wonen is momenteel actief bezig met het uitvoeren van de formatiereductie.

Met betrekking tot onderhoud blijkt uit cijfers van het CFV dat bij Mozaïek Wonen de nadruk ligt op klachtenonderhoud en mutatieonderhoud. De realisatie ligt hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Bij het planmatig onderhoud is het tegenovergestelde te zien. Hier ligt de realisatie onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit beeld past bij het beeld zoals dat uit de CFV gegevens naar voren is gekomen, namelijk dat op planmatig onderhoud minder wordt ingezet dan op incidenteel onderhoud. Ook woningverbetering laat een soortgelijke ontwikkeling zien waarbij het bedrag dat per woning wordt besteed, achterblijft in vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	7,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	7,0	10%
Gemiddelde score	7	

5.5 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt de inzet van het vermogen Mozaïek Wonen met een 7,0 (ruim voldoende). Het beleid van Mozaïek Wonen is er op gericht om het vermogen optimaal in te zetten zonder dat de vermogensgrens in het kader van de continuïteit wordt geschaad. Het CFV heeft aangegeven zich te kunnen vinden in de ingeslagen weg. Mozaïek Wonen zal zich in de komende periode echter actief inzetten voor het aanwenden van het vermogen voor volkshuisvestelijke doeleinden. De mate waarin dit mogelijk is, is mede afhankelijk van ontwikkelingen die deels buiten de invloedssfeer van Mozaïek Wonen vallen (bijvoorbeeld economie en politiek).

Mate waarin het beschikbaar eigen vermogen wordt ingezet

De inzet van het beschikbare vermogen beoordeelt de commissie met een 7,0. Deze beoordeling is ingegeven door het feit dat Mozaïek Wonen 2 jaren op rij van het CFV een C-beoordeling heeft ontvangen. Het CFV heeft de verwachting uitgesproken dat de C-beoordeling van Mozaïek Wonen van tijdelijke aard is. Mozaïek Wonen staat er financieel goed voor en heeft dan ook vanuit Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) een faciliteringsvolume voor 3 jaar gekregen.

Visie op economisch rendement van vermogen

De visie op het economisch rendement wordt door de commissie beoordeeld met een 7,0. Mozaïek Wonen is op dit punt "bewust onbekwaam": in de financiële meerjarenbegroting 2010-2014 geeft Mozaïek Wonen aan momenteel geen actief beleid te voeren op het gebied van vermogens- en rendementssturing. Mozaïek is echter actief bezig met het ontwikkelen van beleid hieromtrent. Het uitgangspunt is dat er niet wordt gestreefd naar maximaal financieel rendement, maar naar maximaal maatschappelijk rendement. Mozaïek Wonen overweegt hierbij de inzet van een vermogensallocatiemodel. Dit model berekent de investering die de corporatie doet door haar bezit in te zetten voor maatschappelijke doelstellingen.

Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord

De solvabiliteitsdoelstelling wordt door de commissie beoordeeld met een 8,0. In de jaarverslagen en de meerjarenbegroting 2010-2014 worden de uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot de solvabiliteit duidelijk en consistent verwoord. In de meerjarenbegroting wordt de solvabiliteitsontwikkeling in relatie gebracht met de verschillende scenario's, waardoor de solvabiliteitsontwikkeling op basis van de verschillende scenario's inzichtelijk wordt gemaakt en op basis hiervan conclusies worden getrokken.

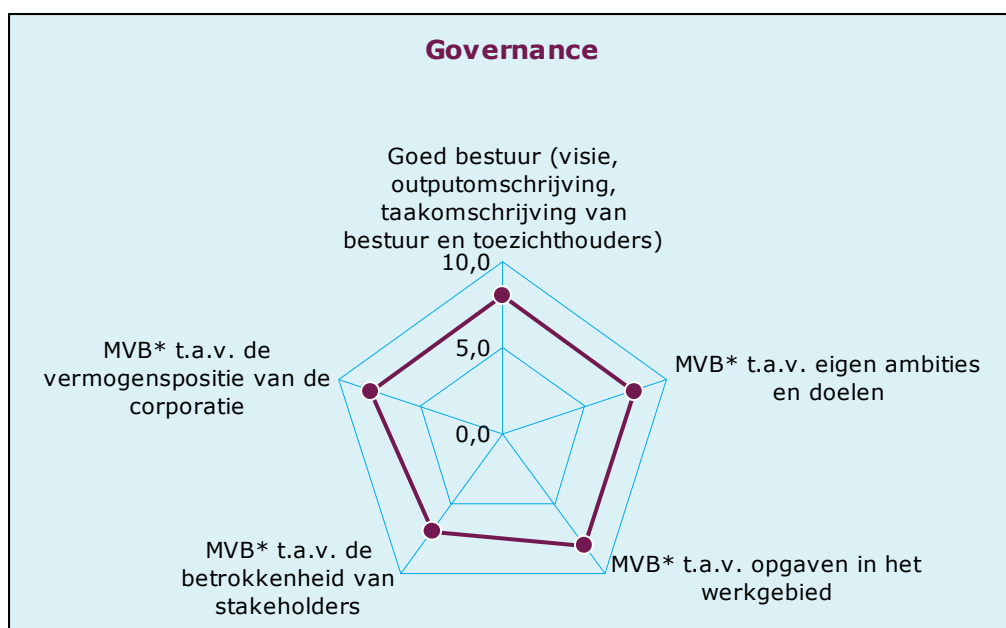
Efficiënte bedrijfsvoering

Efficiency wordt door de commissie beoordeeld met een 7,0. De commissie constateert dat Mozaïek Wonen zich bewust is van het feit dat verbetering van de efficiency binnen de organisatie van Mozaïek Wonen mogelijk is. Mozaïek Wonen heeft een onderzoek uitgevoerd om de verbetermogelijkheden inzichtelijk te maken. Momenteel wordt door Mozaïek Wonen de praktische invulling van de verbetermogelijkheden verkend.

6 Governance

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

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	8,0
MVB* t.a.v. eigen ambities en doelen	8,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	8,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	8,0
Gemiddelde score	8

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel governance als 'voldoet goed' en waardeert dit onderdeel met een 8. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

Goed bestuur

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Toezicht op de directie wordt gehouden door de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC bestaat uit 7 leden. De huurdersvereniging heeft recht op nominatie van twee leden voor benoeming in de RvC. De RvC werkt volgens een reglement dat is vastgesteld op 24 februari 2005. Het reglement voldoet aan de AedesCode. De RvC baseert haar handelen mede op door de RvC goedgekeurde documenten, het reglement RvC, de profielschets voor RvC-leden, een bestuursreglement, de AedesCode en de Governancecode Woningcorporaties.

Op 27 november 2007 heeft de RvC aangegeven conform het "pas toe of leg uit" principe met de Governancecode Woningcorporaties om te willen gaan. In 2009 werd geconstateerd dat de invulling van enkele onderdelen, te weten omgaan met belanghouders (nog niet vastgelegd in een vaste structuur) en visitatie (oorspronkelijk gepland voor 2009), nog onvoldoende was. De RvC wordt met regelmaat geïnformeerd over de voortgang. Inmiddels hebben stakeholderbijeenkomsten plaatsgevonden, waarvan de uitkomsten worden meegenomen bij het opstellen van nieuwe bedrijfsjaarplannen en het nieuwe ondernemingsplan. Ook heeft de visitatie plaatsgevonden met als uitkomst het onderhavige visitatierapport.

De samenstelling van de RvC en diverse governance gerelateerde documenten zijn te vinden op de website van Mozaïek Wonen. Naast de profielschets is hieruit tevens op te maken welke bevoegdheden de RvC kent en hoe het rooster van aftreden eruit ziet. De RvC kan worden gekenmerkt als gebalanceerd: de voor het toezicht op de woningcorporatie benodigde kennis is in voldoende mate vertegenwoordigd.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC vond laatstelijk in februari 2009 plaats onder leiding van een externe deskundige. Bij deze evaluatie is gebruik gemaakt van de aanwezige profielen voor leden van de RvC en van de Governancecode Woningcorporaties.

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk van Mozaïek Wonen. Er bestaan geen overlappings met andere bestuurlijke functies. Geen van de commissarissen is in dienst (geweest) van Mozaïek Wonen of onderhoudt een directe band met leveranciers of afnemers van Mozaïek Wonen. Geen van de commissarissen verleent andere diensten aan Mozaïek Wonen dan die welke voortvloeien uit zijn lidmaatschap van de RvC, of onderhoudt banden met Mozaïek Wonen, hetzij direct of indirect, buiten zijn commissariaat.

Aan de hand van periodieke rapportage volgt de RvC de prestaties van Mozaïek Wonen op volkshuisvestelijk, maatschappelijk en financieel gebied. Tussen de directie en de voorzitter van de RvC vindt periodiek overleg plaats, deels ter voorbereiding van de vergaderingen van de RvC, deels ter vervulling van de klankbordfunctie. De RvC pleegt tenminste één keer per jaar overleg met de Ondernemingsraad, buiten aanwezigheid van de directie. Ook vindt er overleg plaats tussen managementteam (MT) en RvC, zonder de aanwezigheid van de directie. De RvC informeert zich eveneens op basis van bronnen buiten de organisatie: via de accountant en door middel van uiteenlopende info van VROM, WSW, CFV, Aedes, VTW, de koepel van huurdersorganisaties, de Ondernemingsraad, het verslag van de Klachtencommissie en via informele contacten. RvC-leden die zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisaties hebben minimaal éénmaal per jaar contact met de afzonderlijke huurdersorganisaties.

Zich baserend op het ondernemingsplan 2006-2010, was de RvC attent op versterking, tijdigheid en vergelijkbaarheid van sturings- en verantwoordingsinstrumenten. Met behulp van instrumenten als begroting, activiteitenoverzichten, trimesterrapportages en balanced scorecard tracht de RvC goed zicht te behouden op het maatschappelijke rendement en de financiële continuïteit van Mozaïek Wonen.

In 2009 heeft de RvC extra energie besteed aan verbeteringen op de volgende aandachtsgebieden:

- aanpassen koers van Mozaïek Wonen aan de economische crisis en de verscherpte eisen WSW;
- vastgoedontwikkeling;
- wijkontwikkeling in Korte Akkeren;
- inkrimping organisatie;
- opzet visitatie en stakeholders bijeenkomst;
- risicobeheersing;
- overgang naar eenhoofdige directie;
- de "sociale component" van Mozaïek Wonen, maatschappelijk ondernemen in traditionele zin.

De economische recessie was aanleiding voor de RvC om zich te beraden op mogelijk slechtere omstandigheden. Binnen Mozaïek Wonen is daar voldoende aandacht voor.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers ten aanzien van:

1. ambities en doelen met een 8,0;
2. opgaven met een 8,0;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 7,0;
4. vermogenspositie met een 8,0.

Mozaïek Wonen hanteert op consequente wijze ondernemingsplannen en bedrijfsplannen, waarbij strategische doelen en daarvan afgeleide operationele doelen worden gehanteerd. Intern wordt de realisatie van de doelstellingen gemonitord middels viermaandenrapportages. Mozaïek Wonen heeft inzicht in haar opgaven en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen. Op basis van veranderende omstandigheden (intern en extern) kunnen gedurende de looptijd bijstellingen plaatsvinden.

Extern wordt verantwoording over prestaties afgelegd in het (volkshuisvestelijk) jaarverslag en jaarbericht. Deze documenten zijn op de website beschikbaar en worden aan de belangrijkste (vertegenwoordigers van) belanghebbenden verstrekt. Voor haar externe transparantie via het jaarverslag is Mozaïek Wonen meermaals genomineerd voor de "Glazen Huis"-prijs (zie bijlage 4).

Mozaïek Wonen heeft aandacht voor maatschappelijke verantwoording, maar is zich ervan bewust dat (met het oog op de Governancecode Woningcorporaties) het betrekken van belanghebbenden bij onder meer beleidsvorming nadere invulling behoeft. Mozaïek Wonen heeft een start gemaakt met het informeren van stakeholders over het gevoerde beleid en de (on)mogelijkheden waarmee de corporatie zich geconfronteerd ziet.

Voorbeelden hiervan zijn:

- het consulteren van belanghebbenden bij het ondernemingsplan;
- het consulteren van gemeenten en huurderskoepel bij het opstellen van het bedrijfsjaarplan;
- het informeren van WSW en CFV over voornemens en realisatie;
- het evalueren en actualiseren van prestatie-afspraken met gemeenten, het overleggen (op bestuurlijk en managersniveau) met gemeenten en collega-corporaties;
- het raadplegen van huurders en het afstemmen over de uitvoering van de Convenanten Levensloopbestendig Gouda en Bodegraven.

Mozaïek Wonen kan in haar maatschappelijke verantwoording nog nadrukkelijker toelichten waarom projecten en plannen eventueel niet of later worden gerealiseerd dan eerder gepland.

Stakeholders worden in de planvorming betrokken bij het opstellen van ondernemingsplannen. De stakeholdersbijeenkomsten die eind 2009 zijn georganiseerd hadden een tweeledig karakter. Enerzijds kenden de bijeenkomsten een informerend karakter om de (financiële) positie van Mozaïek Wonen aan haar stakeholders toe te lichten. Anderzijds hadden deze stakeholdersbijeenkomsten ten doel om de wensen en verwachtingen van stakeholders te vernemen, ten einde hier in de planvorming rekening mee te kunnen houden.

De lengte van de financiële polsstok is tijdens de stakeholdersbijeenkomsten (deels) kenbaar gemaakt. Stakeholders ervaren voldoende ruimte om met Mozaïek Wonen in gesprek te komen, maar missen (soms) de verantwoording over wat er gebeurt met de wensen die zijn geuit en de afspraken die zijn gemaakt.

7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien	8	8	8	8	8,0
Bieden goede kwaliteit	7	7	7	7	7,0
Maatschappelijke betrokkenheid	8	8	8	8	8,0
Samen met belanghebbenden	8	8	8	8	8,0
Slagvaardige en financieel gezonde organisatie	8	8	8	8	8,0
Milieubewust handelen	7	7	7	7	7,0
Gemiddelde score	7,7	7,7	7,7	7,7	8

Toelichting

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

Presteren naar opgaven					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	7	7	7,0
Leefbaarheid	8	6	6	7	7,5
Bijzondere doelgroepen	8	8	6	8	7,8
Bouwproductie	8	8	8	8	8,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	8	8	8,0
Overige opgaven	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gemiddelde score	7,8	7,5	7,2	7,7	8

Toelichting:

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

Presteren volgens stakeholders					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	7	7	7,0
Leefbaarheid	8	7	7	8	7,8
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8,0
Bouwproductie	7	7	7	7	7,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	8	8	8,0
Overige opgaven	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	8	7	7	8	7,8
Gemiddelde score	7,7	7,4	7,4	7,7	8

Toelichting:

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

Presteren naar vermogen en efficiency			
Prestatieveld	Aanwezig	Beoordeling	Weging
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		7,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	Ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	Nee	7,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Ja	8,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		7,0	10%
Gemiddelde score		7	

Governance		
Prestatieveld	Beoordeling	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	8,0	20%
Gemiddelde score	8	

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Volgt

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

1. Prestatieafspraken gemeente Bodegraven / Mozaïek Wonen (inclusief nieuwe afspraken / visie 2008 / 2015 en activiteitenoverzicht
2. Prestatieafspraken (2005 - 2010) gem. Bodegraven / Mozaïek Wonen inclusief activiteitenoverzicht
3. Document ouderenhuisvesting Bodegraven inclusief Rapportage Woonwensenonderzoek
4. Begroting 2010 financiële meerjarenbegroting 2010 – 2014
5. Pact van Savelberg gemeente Bodegraven inclusief Visie op levensloopbestendig Bodegraven in 2015 en aanvullende actiepunten periode 2008 – 2011
6. Pact van Savelberg gemeente Bodegraven inclusief evaluatie 2004 – 2007 en actiepunten periode 2008 – 2011
7. Woonvisie Bodegraven 2005
8. Marktonderzoek Mozaïek Wonen 2005 gemeente Bodegraven – Woningmarkt onderzoek september 2009 door Companen
9. Visie Levensloopbestendig Bodegraven 2015
10. Marktonderzoek Mozaïek Wonen 2005
11. Prestatieafspraken gemeente Gouda 2010 – 2014
12. Prestatieafspraken gemeente Gouda 2006 – 2014
13. Beleidsnotitie Herijking Strategisch voorraadbeleid september 2008
14. Gemeente Bodegraven Prestatieafspraken 2005 – 2010
15. Strategisch voorraadbeleid 2005
16. Strategisch voorraadbeleid 2009
17. Gemeente Gouda: Uitvoeringsprogramma 2009 binnen overeenkomst Prestatieafspraken 2006 / 2014
18. Prestatieafspraken Uitvoeringsprogramma 2009
19. Jaarverslag 2005 inclusief jaarrekening 2006
20. Volkshuisvestings- en jaarverslag 2006
21. Jaarbericht 2007
22. Jaarbericht 2008
 - Volkshuisvestingsverslag
 - Jaarverslag
 - Jaarrekening
23. Publieksversie jaarverslag 2008
24. (volgt) Stakeholders – verslag bijeenkomst november 2009
25. Memo betr. projectgroep SV “verkoop OP/SV”
26. Bedrijfsplan 2007
27. Bedrijfsplan 2008
28. Bedrijfsplan 2009
29. Bedrijfsplan 2010
30. Verslag Stakeholdersbijeenkomst 2009
31. Monitor / voortgangsrapportage Prestatieafspraken uitvoeringsprogramma 2008
32. Samenvatting wijkanalyses en wijkvisies – Goudse wijkaanpak 2009
33. Begroting 2010 inclusief Financiële meerjarenbegroting
34. Tevredenheidsonderzoek stakeholders
35. Oordeelsbrief Minister 2009
36. Managementletter 2008
37. Notulen Raad van Commissarissen 2009
38. Individuele beoordeling CFV Corporatie in Perspectief 2009
39. Relevantie correspondentie met CFV

- 40. Document "Van maatschappelijk effect naar activiteiten/doelen"
- 41. Accountantsverslag Boekjaar 2008
- 42. Ondernemingsplan 2006 – 2010
- 43. Levensloopbestendig Gouda uitvoeringsprogramma 2008 – 2011
- 44. Concept jaarbericht 2009
- 45. Woonvisie 2007
- 46. Notitie RvC consultatie stakeholders
- 47. Tevredenheidsonderzoek bewoners

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- de heer J. Didden
- mevrouw M. van Lierop
- de heer J. Dullaart
- de heer C. Bremmer
- de heer R. van Rees

Directeur/bestuurder

- de heer P. de Klerk

Managementteam

- mevrouw A. Lens
- mevrouw J. de Jong
- de heer H. van Oosterom
- de heer H. Brückman

Medewerkers

- de heer T. Zuidam
- de heer R. Heijker
- mevrouw. E. Smissaert
- de heer P. Bouthoorn
- de heer M. van Dijk
- de heer T. Sekeris

Collega corporaties

- de heer R. Mascini (Woonpartners Midden-Holland)
- de heer B. Verver (Woningbouwvereniging Reeuwijk)
- de heer J. Reiniers (Woningbouwvereniging Moordrecht)

Huurdersverenigingen

- de heer G. Prinsenbergh (Huurdersvereniging Gouda)
- de heer G. van der Laan (Huurdersvereniging Gouda)
- mevrouw J. van Leeuwen (Huurdersvereniging Gouda)
- mevrouw N. Voordouw (Huurdersvereniging Bodegraven)
- de heer G.J. van Leer (adviseur huurdersverenigingen)

Gemeenten (ambtenaren)

- de heer M. Vuyk (gemeente Bodegraven)
- de heer H. Ende (gemeente Bodegraven)

- de heer F. Rossel (Gemeente Gouda)
- mevrouw T. Lindeman (gemeente Zuidplas)

Gemeenten (wethouders)

- de heer J. Bouwens (gemeente Bodegraven)
- de heer H. Vroomen (gemeente Bodegraven)
- de heer A. Menkveld (Gemeente Gouda)
- de heer R. Bosman (gemeente Zuidplas)

Zorg

- de heer G. Bettenhausen (ASVZ)
- mevrouw D. Hagoort (Philadelphia Zorg)
- mevrouw B. Laukon (Quadrant)

Welzijn

- mevrouw M. van Leeuwen (Stichting Welzijn Ouderen Bodegraven)

Telefonische interviews

- mevrouw A. Jaszman (De Vierstroom)
- de heer D. de Wit (oud-bestuurder Factor-G)

Bijlage 2 **Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

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

Voorzitter:

Dhr. D.H. van Ginkel CMC



Geboorteplaats en -datum:
Amersfoort, 26 november 1953

Woonplaats:
Huis ter Heide

Huidige functie:
Partner organisatieadviesbureau Consort, Adviseren bij Organiseren

Onderwijs:

- HBS-A (Amersfoort)
- HEAO (Utrecht)
- IOO (Utrecht), postdoctoraal beroepsopleiding organisatie- en veranderkunde
- NPI (Zeist), organisatieontwikkeling

Loopbaan:

2003 – heden: Visitator Raeflex

GITP OrganisatieAdvies:

1989 – 2005: partner en organisatie-adviseur

1996 - 2000: manager adviesgroep

Nederlands Christelijk instituut voor Volkshuisvesting (NCIV)

1977 – 1985: organisatieadviseur

1985 – 1989: hoofd algemene dienstverlening

Relevante nevenfuncties

2004 - heden: bestuurslid Orde van Organisatieadviseurs (OOA)

2005 - heden: Lid RvC de Combinatie Zeist

1995 – 2005: Voorzitter RvC SSHW Wageningen

8/2002 - 12/2002: Lid RvC a.i. St. Joseph Woningbeheer Hengelo

1992 – 1999: Lid RvC Achtgoed Wonen en Bouwen

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Mozaïek Wonen te Gouda

visitatieweek: 12 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum

: 26-11-1953

Handtekening



Datum

: 19-09-2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 1068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 51 50 / www.raeflex.nl / secretariaat@raeflex.nl

Algemeen commissielid:

Drs. A.J. Verdiesen-Wolthuis

Geboorteplaats en -datum:
Tiel, 1 september 1959

Woonplaats:
Gouda



Huidige functie:

- Ontwikkelingsmanager Woonstad Rotterdam

Onderwijs:

- HEAO (bedrijfsjuridische richting)
- Sociologie R.U. Utrecht
- Gymnasium Camphusianum in Gorinchem

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- Gebiedsmanager Com.Wonen
- Projectmanager Vastgoed Com.Wonen
- Adviesbureau Gerrichhauzen & Partners
- Ministerie VROM
- Belastingdienst Controle Omzetbelasting

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Mozaïek Wonen te Gouda

visitatieweek: 12 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw drs. A.J. Verdiesen-Wolthuis

Geboortedatum : 01 - 05 - 1959

Handtekening : 

Datum : 5 - 3 - 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

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

Secretaris

Naam, titel, voorletters:
Drs. A.C. Lucassen

Geboorteplaats en -datum:
Boxmeer, 21-06-1978

Woonplaats:
Oudewater



Huidige functie:

- Consultant bij BDO Business Control BV.

Onderwijs:

- Doctoraal bedrijfskunde, afstudeervariant Strategie, Marketing en Distributie, aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1999 - 2002)
- Bedrijfseconomie aan de Hogeschool van Utrecht (1995 - 1999)
- Havo, St. Antonius-College te Gouda (1990 - 1995)

Loopbaan:

- 2009 – heden Secretaris Raeflex
- 2008 – heden Consultant bij BDO CampsObers Business Control B.V.
- 2004 – 2008 Consultant bij Jac's den Boer en Vink B.V. Bedrijfseconomisch adviesbureau voor non-profitorganisatie.

2002 – 2004 Management Trainee bij Gouderak BV. (onderdeel Deli NV.)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Mozaïek Wonen te Gouda

visitatieweek: 12 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. A.C. Lucassen

Geboortedatum : 21-06-1970

Handtekening : 

Datum : 01-03-2010

Secretaris:

Mevr. E.J. Dijkema MSc

Geboorteplaats en -datum:
Assen, 22 april 1984

Woonplaats:
Beilen



Huidige functie:

- Consultant BDO Business Control B.V., Utrecht

Onderwijs:

- Master of Science Business Administration: Change Management, Rijksuniversiteit Groningen (2005 – 2007)
- Bachelor of Science Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen (2002 – 2005)
- Gymnasium, Profiel Economie & Maatschappij, Roelof van Echten College, Hoogeveen (1996 – 2002)

Loopbaan:

- Secretaris Raeflex (2009 – heden)
- Consultant BDO Business Control B.V., Utrecht (2007 – heden)
- Afstudeeronderzoeker Axenza | Lentis (voorheen GGz Groningen), Zuidlaren (2006 – 2007)



Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Mozaïek Wonen te Gouda

visitatieweek: 12 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw E. J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22-04-1984

Handtekening : 

Datum : 01-03-2010

Bijlage 3 **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor Maatschappelijke Visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

Beoordelingen per prestatieveld

Beoordeling Presteren naar ambities en doelen

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

Goed (8-7)

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren naar opgaven

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

Goed (8-7)

De opgave is bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Excellent (10-9)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Goed (8-7)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Onvoldoende (4 en lager)

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatie-afspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency

Excellent (10-9)

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

Goed (8-7)

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

Onvoldoende (4 of lager)

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

Beoordeling Governance

Excellent (10-9)

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

Goed (8-7)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

(Bijna) Voldoende (6-5)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

Onvoldoende (4 of lager)

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien.	Grotere beschikbaarheid van betaalbare woningen en woonvormen voor lagere inkomens en kansarme groepen.	<p>Mozaïek Wonen investeert in sociale huurwoningen en levensloopbestendige woningen, stelt woningen beschikbaar via een Koopgarantregeling en houdt zich bezig met het 'opplussen' van woningen.</p> <p>Mozaïek Wonen houdt zich bezig met het moderniseren en vergroten van de woningvoorraad, het versterken voorzieningenniveau en bevorderen doorstroming door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het slopen van woningen die niet (meer) voldoen; • Het (laten) bouwen van nieuwe woningen/ appartementen; • Het uitvoeren van renovatieprojecten; • Het uitvoeren van planmatig onderhoud en verhuizingen. 	<p>Globaal investeert Mozaïek Wonen zo'n € 272 miljoen voor nieuwbouw en stedelijke vernieuwing in de periode tot 2020.</p> <p>Gouda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • € 183 mln. nieuwbouw; • € 10 mln. onderhoud. <p>Bodegraven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • € 73 mln. nieuwbouw; • € 6 mln. onderhoud. 	8,0
Bieden van goede kwaliteit van product en dienstverlening.	Mozaïek Wonen biedt een breed pakket woonproducten en diensten aan die groepen die meer keuze hebben op de woningmarkt.	<p>Mozaïek Wonen houdt zich bezig met het moderniseren en vergroten van de woningvoorraad, het versterken voorzieningenniveau en bevorderen doorstroming door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het slopen van woningen die niet (meer) voldoen; • Het (laten) bouwen van nieuwe woningen/ appartementen; • Het uitvoeren van renovatieprojecten; • Het uitvoeren van planmatig onderhoud en verhuizingen; • Meer ruimte voor maatwerk; • Meer en betere afstemming prijs/kwaliteit; 		7,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> • Meer differentiatie op basis van markt-omstandigheden. 		
Vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid.	Verbreding taakveld en de taakopvatting binnen de eigen sector.	<p>Mozaïek Wonen is betrokken bij diverse projecten op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pact van Savelberg (bijdragen aan levensloopbestendig Gouda en Bodegraven); • Ontwikkeling Campus Driestar; • Ontwikkeling brede scholen; • Ontwikkelings Maatschappij Binnenstad Gouda t.b.v. upgraden verwaarloosd stedelijk gebied; • Opening multifunctioneel gezondheidscentrum 		8,0
	Mozaïek Wonen wil forse (financiële) bijdragen leveren aan een vitaal en leefbaar woonmilieu in Gouda en Bodegraven.	<p>Mozaïek Wonen wil het leefmilieu verbeteren door actieve participatie in wijkaanpak en het ontplooiën en ondersteunen van sociale initiatieven. Mozaïek Wonen is daarbij een actief deelnemer aan netwerken en overleggen en heeft een leefbaarheidsfonds in het leven geroepen. De uitgaven op het gebied van bevordering leefomgeving (materiële leefbaarheidvoorzieningen) bedragen in 2008 ruim € 4,5 miljoen.</p>		
Samen met belanghebbenden.	Mozaïek Wonen zal bestaande samenwerkingsverbanden intensiveren en nieuwe aangaan.	<p>Voorbeelden van samenwerkingsafspraken betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pact van Savelberg; • Prestatie-afspraken met gemeenten Bodegraven en Gouda; • Overeenkomsten met zorgaanbieders; • Overeenkomsten met 	<u>Bedrijfsplan 2010:</u> Door stakeholders gedragen nieuwe prestatie-afspraken met de gemeenten Gouda en Bodegraven	8,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>onderwijsinstellingen ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken met commerciële partners voor sociale woningbouw. 		
	<p>Mozaïek Wonen betreft stakeholders bij haar meningsvorming en haar strategie en beleid.</p>	<p>Bij het opstellen van het ondernemingsplan 2006-2010 zijn 17 partners en stakeholders geconsulteerd. Mozaïek Wonen zorgt bij het opstellen van haar plannen voor afstemming en samenhang met prestatie-afspraken die met de gemeenten zijn gemaakt. Ook vindt er overleg plaats met bewonerscommissies, huurdervereniging, zorg- en welzijnsinstellingen en andere relevante belanghebbenden.</p> <p>Mozaïek Wonen zorgt o.a. voor openheid over investeringskeuzes. De aandacht voor transparantie komt tot uitdrukking in het jaarbericht. In 2007 behoorde het jaarbericht tot de beste 26 jaarverslagen in de sector. In 2008 werd deze prestatie geëvenaard. Daarnaast is het jaarverslag 2008 van Mozaïek Wonen geselecteerd voor het Glazen Huis. Een prijs voor het jaarverslag dat het beste inzicht geeft in inzet en maatschappelijke prestaties.</p>		
	<p>Meer lokale samenwerking en aangaan van partnerships.</p>	<p>De samenwerking met partners in de wijken in Gouda is verder geïntensiveerd. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van Ontwikkelings Maatschappij Binnenstad Gouda B.V.</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Vanuit een financieel gezonde, innovatieve, dynamische en slagvaardige organisatie.	Bij strategische afwegingen en keuzes rekening gehouden met mogelijke ontwikkelscenario's op de middellange en lange termijn.	In bedrijfsplannen en jaarberichten wordt rekening gehouden met mogelijke ontwikkelscenario's. Om investeringen mogelijk te maken, wordt actief beleid gevoerd betreffende de verkoop van woningen.		8,0
	Mozaïek Wonen wil zich verder ontwikkelen, haar organisatie aanpassen aan de veranderende maatschappelijke omstandigheden. Hierbij zijn maatschappelijke verankering, kwaliteit en klantgerichtheid richtinggevend.	Mozaïek Wonen vormt zich steeds meer om tot een extern gerichte organisatie, waarbij de klant centraal staat. Dit komt onder andere tot uiting in: • Oog voor wensen van de klant; • Actieve participatie in zorg- en welzijnsinitiatieven; • Investeren in duurzaam bouwen. In het kader van het bevorderen van de leefbaarheid en sociale veiligheid heeft Mozaïek Wonen de afdeling Woonfraude opgericht.	Visitatie als basis voor ondernemingsplan 2010-2014.	
	Streven tot een excellente bedrijfsvoering: • Sonderen van klantgericht denken en – handelen; • Duidelijker neerzetten en inbedding van missie, visie en doelstellingen; • Optimaliseren van processen, procedures en werkinstructies; • Verbeteren externe en interne communicatie.	Mozaïek Wonen investeert in een betere organisatie door verbeterde automatisering (Project Rainbow), doorlichting van de interne organisatie, optimalisatie van de bedrijfsprocessen en is actief op zoek naar verbetermogelijkheden.	Opstellen nieuw ondernemingsplan 2010 - 2014 gestoeld op de visitatie 2010 en gedragen door de stakeholders (bijeenkomsten met stakeholders hebben reeds plaats gevonden).	
(vanaf 2007) Milieubewust handelen en streven naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van onze huurders.	Energiebesparing van 20% t.o.v. 2007 op het verbruik van huurders. Het beperken van de belasting van bouwactiviteiten voor mens en milieu: • Eindige	Mozaïek Wonen leeft het handboek 'Duurzaam bouwen' na en gaat bewust om met verbruiksgoederen. Mozaïek Wonen investeert in (milieu)maatregelen die in de toekomst		7,0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>voorraden niet opmaken;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waardevolle landschappen in standhouden; • Uitstoot broeikasgassen reduceren. <p>Een gebouw en de gebouwde omgeving moeten bijdragen aan de gezondheid, het welzijn en het comfort van de bewoners:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aangenaam binnenklimaat; • Weren geluidshinder; • Voldoende groene elementen in leefomgeving. 	<p>voordeel op gaan leveren en heeft zich geschaard achter labels als Duurzaam Woning Onderhoud (DUWON) en regionaal convenant duurzaam bouwen (DUBO).</p>		

Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<p>Mozaïek Wonen wil komen tot een grote bouwproductie, voldoende bereikbare voorraad en doorstroming.</p>	<p>Voldoende goedkope en bereikbare woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 508,92): 4900; Waarvan goedkoop (< € 400,00): 2400; Duur (> aftoppingsgrens € 508,92): 1100. <p>Strategisch voorraadbeleid als continu proces van ontwikkelingen monitoren en uitgangspunten en maatregelen bijsturen.</p> <p>Verhogen van de beeldkwaliteit van haar wooncomplexen met respect voor de bestaande omgeving.</p> <p>Basiskwaliteit en uitrustingsniveau verder verhogen (maatregelen zoals renovatie, woningverbetering, opplussen, liftplaatsing, politiekeurmerk veilig wonen).</p> <p>Uitgangspunten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> Meer ruimte voor maatwerk; Meer en betere afstemming prijs/kwaliteit; Meer differentiatie op basis van markt-omstandigheden. 	<p><u>Woningaanbod 2009:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 535,33): 7637; Waarvan goedkoop (< € 348,99): 1485; Duur (> aftoppingsgrens € 535,33): 911. <p><u>Woningaanbod 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 535,33): 7746; Waarvan goedkoop (< € 348,99): 1597; Duur (> aftoppingsgrens € 535,33): 838. <p><u>Woningaanbod 2007:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 526,90): 7827; Waarvan goedkoop (< € 343,49): 1712; Duur (> aftoppingsgrens € 526,90): 771. <p><u>Woningaanbod 2006:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 520,01): 5988; Waarvan goedkoop (< € 339,08): 1026; Duur (> aftoppingsgrens € 520,01): 1150. <p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> (Gouda) Introductie www.woneningouda.nl. Corporaties, ontwikkelaars en gemeente presenteren samen aanbod voor nieuwe woningen; 1.000 woningen verbeterd door planmatig onderhoud en 600 verhuizingen gerealiseerd; (Gouda) Estafetteflat: hoogniveau renovatie met wijziging woonplattegrond; (Gouda) Waagpoort, Rijnpoort, Oranjestaete en Ridder Catsweg: nieuwe liften en portieken; Eerste verkopen van woningen met Koopgarantformule; 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gematigd huurbeleid; heroriëntatie systematiek huurbeleid in relatie met woonlasten; Evaluatie koopgarant; Opplussen en levensloopbestendig maken van 10 woningen bij mutatie; Plaatsen van extra liften Rijngaarde; Op basiskwaliteit brengen van 364 woningen; Renovatie badkamer en/of keuken van 370 woningen; Reinigen gevels en schilderen buitenkozijnen van 1.959 woningen; Verbeteren isolatie van 673 woningen; Plaatsen van 500 HR ketels; Onderzoek bruikbaarheid GPR bestaand beheer. 	<p>8,0</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> • Plaatsen 400 HR ketels; • Hanteren handboek 'Duurzaam bouwen' bij nieuwbouw; • (Bodegraven) De Witstraat en 1672 laan: daken vernieuwd en geïsoleerd; • (Gouda) Walraven van Hallaan: vervangen 60 keukens en verwijderen geisers; • (Gouda) 2e H. van Alphenstraat: verwijderen geisers; • (Gouda) Ridder van Catsweg: aanbrengen dubbel glas in 66 woningen zonder huurverhoging. <p>Overig: Het aantal woningzoekenden nam in 2008 in Gouda met 19% toe. Dit terwijl het aanbod op het zelfde niveau als 2007 is gebleven. Hierdoor nam de slagingskans voor actief woningzoekenden af van 25% naar 21%. De doorstroom bleef op gelijk niveau met 2007.</p> <p>In Bodegraven is het aantal woningzoekenden afgenomen. Een mogelijke oorzaak is te vinden in het afgenomen woningaanbod. De slagingskans voor actief woningzoekenden is afgenomen van 18% naar 13%.</p> <p>Het planmatig onderhoud is in 2008 voor 75% binnen het uitvoeringsjaar gerealiseerd. De overige 25% is na beoordeling uitgesteld. In 2007 is 30% meer planmatig onderhoud uitgevoerd, dan waar in de begroting rekening mee was gehouden.</p> <p>Daarnaast is er doorlopend aandacht voor verhoging van de basiskwaliteit van woningen. Dit is gebeurd door het vervangen van keukens, badkamers en cv-installaties, maar ook door het plaatsen van liftinstallaties.</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><u>Strategisch voorraadbeleid 2008:</u></p> <p><i>Omvang voorraad</i></p> <p>Uitbreiding voorraad naar</p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda ca. 6700; Bodegraven ca. 1800. <p>Tempo nieuwbouw iets hoger dan sloop/verkoop.</p> <p>Omvang verkoopprogramma stabiliseren.</p> <p>Aantal bereikbaar</p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda min. 5680; Bodegraven ca. 1470. <p>Naast huurwoningen ook middeldure en dure koopwoningen bouwen, ter compensatie (deel) onrendabele toppen.</p>	<p><u>Woningaanbod 2009:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda: 6941; Bodegraven: 1580; Moordrecht: 27. <p><u>Woningaanbod 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda: 6947; Bodegraven: 1610; Moordrecht: 27. <p><u>Woningaanbod 2007:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda: 6959; Bodegraven: 1612; Moordrecht: 27. <p><u>Woningaanbod 2006:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gouda: 6988; Bodegraven: 1623; Moordrecht: 27. <p><u>Woningaanbod 2009:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 535,33): 7637; Waarvan goedkoop (< € 348,99): 1485; Duur (> aftoppingsgrens € 535,33): 911. <p><u>Woningaanbod 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 535,33): 7746; Waarvan goedkoop (< € 348,99): 1597; Duur (> aftoppingsgrens € 535,33): 838. <p><u>Woningaanbod 2007:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 526,90): 7827; Waarvan goedkoop (< € 343,49): 1712; Duur (> aftoppingsgrens € 526,90): 771. <p><u>Woningaanbod 2006:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bereikbaar (< aftoppingsgrens € 520,01): 5988; Waarvan goedkoop (< € 339,08): 1026; Duur (> aftoppingsgrens € 520,01): 1150. 	<p><u>Strategisch voorraadbeleid 2009:</u></p> <p><i>Gewenste woningportefeuille Gouda</i></p> <p>Omvang 6700 woningen, waarvan 5700 bereikbaar (< € 535,33).</p> <p>Levensloopbestendig: 2010 woningen geschikt voor mobiele/minder mobiele ouderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> < 23 jaar: 309 woningen; < 30 jaar: 317 woningen; Grote gezinnen: 66 woningen; 55+: 758 woningen EGW/MGW: 40/60 (2768/4152 woningen). <p><i>Gewenste woningportefeuille Bodegraven</i></p> <p>Omvang 1800 woningen, waarvan 1470 bereikbaar (< € 535,33).</p> <p>Levensloopbestendig: 540 woningen geschikt voor mobiele/minder mobiele ouderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> < 23 jaar: 5 woningen; < 30 jaar: 99 woningen; Starters: 189 woningen; Doorstromers: 428 woningen; 55+: 288 woningen EGW/MGW: 50/50 (811/811 woningen). 	
	<p><i>Kwaliteit</i></p> <p>Minimale basiskwaliteit vastgesteld qua uitrustingsniveau. Aan te brengen bij mutatie of planmatig.</p> <p>Voor enkele complexen gelden andere</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.000 woningen verbeterd door planmatig onderhoud en 600 verhuizingen gerealiseerd; (Gouda) Estafetteflat: 		7,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>kwaliteitsniveaus (luxe, senioren, sloop).</p> <p>Verruimen keuzemogelijkheid.</p> <p>25-35% van de voorraad geschikt voor mobiele en minder mobiele senioren.</p> <p>Meer woonvormen voor bijzondere doelgroepen.</p> <p>Praktische invulling domotica.</p> <p>Meer ruime woningen (woonoppervlak).</p> <p>Nieuwbouw: levensloopbestendig of multifunctioneel realiseren.</p> <p>Nieuwbouw: niet inleveren op noodzakelijke kwaliteit. Onrendabele toppen worden geaccepteerd.</p>	<p>hoogniveau renovatie met wijziging woonplattegrond;</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Waagpoort, Rijnpoort, Oranjestaete en Ridder Catsweg: nieuwe liften en portieken; • Eerste verkopen van woningen met Koopgarantformule; • Plaatsen 400 HR ketels; • Hanteren handboek 'Duurzaam bouwen' bij nieuwbouw; • (Bodegraven) De Witstraat en 1672 laan: daken vernieuwd en geïsoleerd; • (Gouda) Walraven van Hallaan: vervangen 60 keukens en verwijderen geisers; • (Gouda) 2e H. van Alphenstraat: verwijderen geisers; • (Gouda) Ridder van Catsweg: aanbrenge dubbel glas in 66 woningen zonder huurverhoging. 		
	<p><i>Huurbeleid</i></p> <p>Betaalbaar houden voorraad en meer middelduur/dure huurwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 55-75% bereikbaar; • Waarvan minimaal 15-25% goedkoop; • 15-25% duur; <p>Per complex streefhuur bepaald als % van max. huur en/of aftoppingshuur.</p> <p>Gem. streefhuur 75%.</p>	<p>Voor Mozaïek Wonen is het Strategisch Voorraadbeleid de grondslag voor het huurprijsbeleid. Hierbij zijn de belangrijkste uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betaalbaarheid voor de primaire doelgroep (personen die zelf niet in hun woonbehoefte kunnen voorzien); • Evenredige prijs/kwaliteitverhouding (70%/80% van maximale huur); • Variatie naar marktpositie; • Aanvullende kwaliteit. <p>Bij een gedeelte van het woningbezit (40%) is de huurprijs nog niet geharmoniseerd en is de gewenste huurprijs nog niet bereikt.</p> <p>De jaarlijkse huurverhoging is gekoppeld aan de inflatie. Uitzonderingen hierbij zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexen met sloopbesluit (0%); • Complexen met renovatiebesluit (0%); • Vhe's rond de streefhuur (0,5% - 1,6%); 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> Vhe's op of boven de streefhuur (0,5%). 		
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Streven naar toekomstbestendige kwaliteit (levensloopbestendig, veilig, energiezuinig, gezond en duurzaam); Onderzoeken mogelijkheden introductie startershypotheek. 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.000 woningen verbeterd door planmatig onderhoud en 600 verhuizingen gerealiseerd; (Gouda) Estafetteflat: hoogniveau renovatie met wijziging woonplattegrond; (Gouda) Waagpoort, Rijnpoort, Oranjestaete en Ridder Catsweg: nieuwe liften en portieken; Eerste verkopen van woningen met Koopgarantformule. 	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Woning worden levensloopbestendig gebouwd; Nieuwbouwwoningen beschikbaar over het KOMO-inspectiecertificaat; Bij nieuwbouw en woningverbetering wordt gestreefd te voldoen aan de prestatie-eisen voor bouw- en woontechnische kwaliteit die met behulp van het instrument GPR Gebouw zij bepaald; Bewoners krijgen de gelegenheid om hun woning te certificeren conform de normen van het certificaat Politiekeurmerk Veilig Wonen. 	
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Bodegraven:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Verbeteren complex Rijngaarde; Moderniseren Hollandshof, Henegouwerhof en Beiershof; Verbeteren woningen Reigersoord tot volwaardige senioren woningen; Labelen van 15% van de woningen voor starters en 30% voor senioren in 2010; Onderzoeken mogelijkheden introductie startershypotheek. 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (Bodegraven) Rijngaarde: in voorbereiding; Eerste verkopen van woningen met Koopgarantformule. 	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Bodegraven:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Verbeteren woningen Reigersoord tot volwaardige senioren woningen; Realiseren levensloopbestendige appartementen in complex Graaf Lodewijkstraat. 	
	<p>Voldoende bouwproductie</p> <ul style="list-style-type: none"> Bouwproductie tot 2015 > 1000 woningen. <p>Met gemeentes en andere lokale partijen inzetten voor ontwikkeling van Westergouwe, Zuidplaspolder en Weideveld.</p> <p>Inspanningen m.b.t. acquisitie van bouwlocaties fors vergroten.</p>	<p><u>Bouwproductie 2009:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering: 23/23; Productie: 237/369; Vorbereiding: 587/428. <p><u>Bouwproductie 2008:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering: 98/121; Productie: 138/69; Vorbereiding: 1576/1527. <p><u>Bouwproductie 2007:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering: 91/142; 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering nieuwbouw: 59; Woningen in productie: 510; Woningen in voorbereiding: 175; Achtervangovereenkomst gebied bolwerk inzake het opnemen in verhuur van 50 woningen indien deze niet verkocht worden; 16 koopappartementen aan de Thijsselaan worden omgezet in 32 	8,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> • Productie: 121/72; • Voorbereiding: 1533/1029. <p><u>Bouwproductie 2006:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplevering: 32/-; • Productie: 211/-; • Voorbereiding: 862/-. <p><u>(NB. Doelstellingen 2006 niet op te maken uit aangeleverde stukken).</u></p> <p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Complex Jonker: oplevering 34 luxe appartementen. Door diverse partijen is ruim 30 jaar gewerkt aan de wijkvernieuwing van de wijk Korte Akkeren. Mozaïek Wonen heeft een patstelling in het ontwikkelproces doorbroken door de bouw van Complex Jonker. Door het succes hiervan zijn projectontwikkelaars begonnen met de verdere ontwikkeling van het gebied; • (Bodegraven) Vromade: afronding besluitvorming sloop voor nieuwbouw 166 woningen en 54 appartementen; • (Gouda) Westergouwe: voorondertekening bouw van ca. 3.200 woningen, waarvan 500 woningen door Mozaïek Wonen; • (Gouda) Driestar: ondertekening Intentieverklaring voor de realisatie van 7.000 m² onderwijsruimte en 150 campuswoningen; • (Gouda) Bloemendaal: 1^e paal renovatie winkelcentrum en bouw 27 appartementen; • (Gouda) Het Bakken: hoogste punt nieuwbouw 23 wooneenheden voor oudere verstandelijk gehandicapten. 	<ul style="list-style-type: none"> • huur appartementen; • Het omzetten van 20 a 30 te bouwen woningen van koop in huur. 	
	<p><u>Strategisch Voorraadbeleid 2008:</u></p> <p>Verdere verstedelijking: regio overstijgende ontwikkelingsstrategie als stedelijk centrum in de Zuidvleugel.</p>	<p><u>Bouwproductie 2009:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplevering: 23/23; • Productie: 237/369; • Voorbereiding: 587/428. <p><u>Bouwproductie 2008:</u> (realisatie / doelstelling)</p>	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplevering nieuwbouw: 59; • Woningen in productie: 510; • Woningen in voorbereiding: 175; 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>Herstructurering woningvoorraad.</p> <p>Nieuwbouw tot 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.350 t.b.v. evenwicht vestiging en vertrek; • 3.300 t.b.v. regiofunctie; • Geregisseerde bouwproductie van ten minste 300 woningen/jaar. <p>Kwalitatieve verdeling woningbouwproductie, met accent op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koop; • (Middel)duur koop en huur. <p>Kwantitatieve verdeling woningbouwproductie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 34% huur, 66% koop; • 61% EGW, 39% MGW; <4% goedkoop, 17% middelduur, 88% duur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oplevering: 98/121; • Productie: 138/69; • Voorbereiding: 1576/1527. <p><u>Bouwproductie 2007:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplevering: 91/142; • Productie: 121/72; • Voorbereiding: 1533/1029. <p><u>Bouwproductie 2006:</u> (realisatie / doelstelling)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oplevering: 32/-; • Productie: 211/-; Voorbereiding: 862/-. 		
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden 600 woningen in de periode 2006-2009; • Voorbereiden woningverbetering van 5870 woningen; • Voorbereiden 320 woningen in de periode 2010-2014; • Realiseren zorgcomplex en 200 woningen in gebied Westergouwe. 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Westergouwe: voorondertekening bouw van ca. 3.200 woningen, waarvan 500 woningen door Mozaïek Wonen. <p>Overig: In totaal zijn er in Gouda ultimo 2008 949 wooneenheden in voorbereiding. Ook is gestart met de voorbereiding van 2 zorgsteunpunten en een zestal commerciële ruimtes.</p>	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouwen van 305 woningen in de periode 2010-2014; • Verbeteren van 4572 woningen in de periode 2010 - 2014; • Realiseren zorgcomplex en 200 woningen in gebied Westergouwe; • Realiseren 200 betaalbare koopwoningen in gebied Westergouwe; • Bij investeringen in de openbare ruimte wordt de Leidraad Inrichting Openbare Ruimte (LIOR) als startpunt gehanteerd. 	
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Bodegraven:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009 Noordrand: Sloop 88 woningen sociaal, nieuwbouw 194 w.o. 87 sociale huur. <p>Rijngaarde en Hovenflats: Invullen o.b.v. haalbaarheids-onderzoek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008 Vromade: sloop 36 appartementen sociaal, nieuwbouw 60 appartementen sociaal, 41 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Bodegraven) Vromade: afronding besluitvorming sloop voor nieuwbouw 166 woningen en 54 appartementen. <p>Overig: In Bodegraven zijn ultimo 2008 in totaal 443 wooneenheden in voorbereiding. Daarnaast is de voorbereiding gestart van 1 commerciële ruimte en 2 zorgsteunpunten.</p> <p><u>Jaarbericht 2006:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Bodegraven) Roerdomp: realisatie 17 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>appartementen markt.</p> <p>Domburg: Nieuwbouw 46 appartementen sociaal, 42 appartementen vrije sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2007 • 2006 Roerdomp: sloop 18 appartementen sociaal, nieuwbouw 17 appartementen sociaal. • Bouwen van 300 woningen in de sociale sector in de periode 2004 – 2013. 	<p>levensloopbestendige appartementen.</p>		
	<p>Doorstroming</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slaagkans jongeren (tot 30 jaar) naar 25%. <p>Huurbeleid is voor de primaire doelgroep in principe gematigd en inflatievolgend. Voor de overige doelgroepen worden meer marktconforme huur- (en koop-)prijzen gehanteerd.</p>	<p><u>Slaagkans 2009:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) slaagkans 24 t/m 30 jaar 15,9%; • (Bodegraven) slaagkans 24 t/m 30 jaar 6,4%. <p><u>Slaagkans 2008:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) slaagkans 24 t/m 30 jaar 21,1%; • (Bodegraven) slaagkans 24 t/m 30 jaar 3,6%. <p><u>Slaagkans 2007:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) slaagkans 24 t/m 30 jaar 18,3%; • (Bodegraven) slaagkans 24 t/m 30 jaar 13,7%. <p>De afname van de slaagkans in Bodegraven is te verklaren door een forse afname in het woningaanbod.</p>		
<p>Mozaïek Wonen wil komen tot een productieve en innovatieve samenwerking in zorg en Welzijn.</p>	<p>Samenwerking in zorg en welzijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal woningen aanpassen/bouwen voor ouderen > 500; • Ten minste 3 vernieuwingen in samenwerking met zorg/welzijn; • Tot 2015 ten minste 3 projecten voor souterrain van de woningmarkt. <p>Samen met zorginstellingen per wijk een aanbod van intramuraal verblijven,</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Het Bakken: hoogste punt nieuwbouw 23 wooneenheden voor oudere verstandelijk gehandicapten; • (Gouda) Thijsseleen: besluitvorming afgerond m.b.t. nieuwbouw 32 appartementen en zorgsteunpunt; • (Gouda) Karnemelksloot: opgeleverd 24 woonzorgeenheden, 14 seniorenwoningen en een zorgsteunpunt; 	<p><u>Bedrijfplan 2010:</u> Vorbereiden diverse projecten:</p> <p>Maatschappelijk Vastgoed: MFA Korte Akkeren BSO Moordrecht Winterdijk Westergouwe</p> <p>Beschermd wonen: Rijnngaarde Westeinde Olympiadeplein</p>	<p>8,0</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>geclusterd wonen, beschut wonen, woonzorgcomplexen en individuele (aangepaste) woningen voor mensen met thuiszorg bewerkstelligen.</p> <p>Samen met zorg- en welzijnsleveranciers een gezondheidscentrum in Korte-Akkeren realiseren.</p> <p>Participeren in zorgsteunprojecten.</p> <p>Inspannen voor wijkgezondheidscentrum in Westergouwe met 200 woningen i.s.m. Wijkgezondheidscentrum Korte-Akkeren.</p> <p>In overleg met gemeente, welzijns- en zorgpartners nader oriënteren op innovaties in de wijze van samenwerken bij wijkbeheer, actieve wijkaanpak, wijkontwikkeling, projectontwikkeling en bij het verzorgen van welzijnsfuncties.</p> <p>Zich inspannen te komen tot de nodige voorzieningen voor het souterrain van de woningmarkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Olivier van Noortlaan: opgeleverd 23 woningen in combinatie met school en apotheek; • (Gouda) Korte Akkeren: opening Wijkgezondheidscentrum. <p>Overig: Op 2 september 2004 is het Pact van Savelberg ondertekend. Voor Gouda kreeg het pact een vervolg in het Convenant Levensloopbestendig Gouda. Mozaïek Wonen is hierbij een inspanningsverplichting aangegaan die is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten (voor detailoverzicht zie jaarbericht 2008 pagina 49).</p> <p>Daarnaast spant Mozaïek Wonen zich in voor andere doelgroepen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtgericht Rechtstreeks Allochtone Vrijwilligers Ondersteuning (BRAVO); • Ontmoetingsruimte allochtone ouderen; • Openbare Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Holland (OGGZ); • Kinderparticipatie; • Brede school voor gehandicapten; • Vervangende gehandicaptenhuisvesting stichting Siloah. 		
	<p><u>Pact van Savelberg Gouda:</u></p> <p>In iedere wijk van Gouda in 2015 voor ouderen en mensen met functiebeperking aanwezig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 zorgkruispunt met evt. 1 of meer zorgsteunpunten; • 1 of meer activiteitencentra; • 24-uurszorg op afroep/afpraak; • Voldoende frontoffices; • Per 10.000 inwoners: <ul style="list-style-type: none"> ○ 58 intramurale wooneenheden met 24-uurszorg en toezicht; ○ 50 beschutte wooneenheden met 24-uurszorg; 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Het Bakken: hoogste punt nieuwbouw 23 wooneenheden voor oudere verstandelijk gehandicapten; • (Gouda) Thijsseleen: besluitvorming afgerond m.b.t. nieuwbouw 32 appartementen en zorgsteunpunt; • (Gouda) Karnemelksloot: opgeleverd 24 woonzorgeenheden, 14 seniorenwoningen en een zorgsteunpunt; • (Gouda) Olivier van Noortlaan: opgeleverd 23 woningen in combinatie met school en apotheek; • (Gouda) Korte Akkeren: opening 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 120 woningen in woonzorgcomplex met complexgebonden thuiszorg; ○ 130 levensloopbestendige /aangepaste woningen met individueel permanente thuiszorg (voorbereid/toegerust op domotica); ○ 1/3 aanpasbaar/levensloopbestendig gebouwde of opgepluste woningen m.u.v. Westergouwe (alle levensloopbestendig); ● OV bereikbaar en toegankelijk; ● Eerstelijnszorg binnen gezondheidscentrum. 	<p>Wijkgezondheidscentrum;</p> <p>Overig: Op 2 september 2004 is het Pact van Savelberg ondertekend. Voor Gouda kreeg het pact een vervolg in het Convenant Levensloopbestendig Gouda. Mozaïek Wonen is hierbij een inspanningsverplichting aangegaan die is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten (voor detailoverzicht zie jaarbericht 2008 pagina 49).</p>		
	<p><u><i>Pact van Savelberg Bodegraven:</i></u></p> <p>Dekkend aanbod wonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realisatie diverse projecten; ● Afronding opplusproject; ● Realisatie woonzorgcomplex nieuwe stijl (uitbreiding 100 woningen); ● Realisatie bouw de Meent (gescheiden woon en zorg); ● Oplossingen woningbehoefte gehandicapten. <p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nieuwbouw gezondheidscentrum Vromade; ● Wonen en zorg in buitengebieden. 			
	<p>Klantgericht denken</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4 nieuwe producten/diensten voor 2010; ● Onderhoudskwaliteit uiterlijk 2014 op nieuw SVB-basisniveau. <p>Initiatieven voor woonprojecten.</p> <p>Diverse projecten op het gebied van beschut en/of</p>	<p><u><i>Jaarbericht 2008:</i></u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1.000 woningen verbeterd door planmatig onderhoud en 600 verhuizingen gerealiseerd; ● (Gouda) Het Baken: hoogste punt nieuwbouw 23 wooneenheden voor oudere verstandelijk gehandicapten; ● (Gouda) Thijsselaan: 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>zelfstandig wonen met zorginfrastructuur voor mensen met functiebeperkingen, ouderen en/of andere zorgbehoefte.</p> <p>Verder optimaliseren basisproduct (bestaande woning en woonomgeving).</p> <p>Zoveel mogelijk bestaande en nieuwe ouderenwoningen voorbereiden op domoticavoorzieningen.</p> <p>Verbeteren, aanpassen en opplussen van bestaande voorraad.</p> <p>Levensloopbestendige woningen bouwen.</p> <p>Wensen en behoeften van de klant in ondernemingsbeleid centraal stellen.</p>	<p>besluitvorming afgerond m.b.t. nieuwbouw 32 appartementen en zorgsteunpunt;</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Karnemelksloot: opgeleverd 24 woonzorgeenheden, 14 seniorenwoningen en een zorgsteunpunt; • (Gouda) Olivier van Noortlaan: opgeleverd 23 woningen in combinatie met school en apotheek; • (Gouda) Korte Akkeren: opening Wijkgezondheidscentrum; • 1000^{ste} bezoeker van showroom. <p>Overig: Bij renovatie van de woning kunnen de bewoners een keuze maken uit verschillende woonsferen die worden aangeboden in de eigen showroom van Mozaïek Wonen. Hierbij worden bewoners begeleid door de opdrachtnemer van de renovatie.</p> <p>Mozaïek Wonen hecht belang aan materiële leefbaarheidsvoorzieningen. De totale investering bedraagt in 2008 circa € 4,5 miljoen. Het betreft hier uitgaven voor schoonmaak, groenvoorziening, inbraakbeveiliging, brandpreventie, et cetera.</p>		
	<p>Goede service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewonerswaardering > 7. <p>Optimale service verlenen (o.m. goede bereikbaarheid, goede en adequate onderhoudservice, breed assortiment woningen met daaraan gerelateerde producten en diensten).</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waardering door relaties met 7.7. 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewonerswaardering > 7. 	
<p>Mozaïek Wonen wil een grote bijdrage leveren aan de stedelijke vernieuwing en leefbaarheid in Midden-Holland, natuurlijk met name in Gouda en Bodegraven.</p>	<p>Stedelijke vernieuwing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investerings wijkontwikkelingsgebieden tot 2015: € 70 miljoen; • Investerings overig binnenstedelijk tot 2015: € 40 miljoen; • Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad. <p>I.s.m. Gemeente Gouda</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Gouda) Korte Akkeren: opening Wijkgezondheidscentrum ; • (Gouda) Complex Jonker: oplevering 34 luxe appartementen; • (Gouda) oprichting Ontwikkelingsmaatschap 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken gebiedsexploitatie Korte Akkeren; • Verder uitwerken Citymarketing voor verhogen waarde (bestaande) woningen; • Oppakken wijkprogramma's die in 2009 zijn opgesteld; • Aankopen 15 eenheden. 	<p>8,0</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>invulling geven aan uitvoeringsprogramma Korte-Akkeren en Gouda Oost.</p> <p>Samen met partners wijkvisies, wijkstrategieën, -ontwikkeling- en -beheerplannen initiëren en ontwikkelen: i.s.m. gemeente Gouda opzet van Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad onderzoeken om impuls te geven aan renovaties en hoogwaardige (ver)nieuwbouw in binnenstad.</p>	<p>pij Binnenstad Gouda B.V.;</p> <ul style="list-style-type: none"> (Gouda) aankopen 20 gemeentelijke panden; (Gouda) Estafetteflat: hoogniveau renovatie met wijziging woonplattegrond; (Gouda) Waagpoort, Rijnpoort, Oranjestaete en Ridder Catsweg: nieuwe liften en portieken; (Gouda) Marathonlaan: restylen tuinen en groenstroken flats en in de Hoefs.. <p>Overig: In samenwerking met de gemeente is in 2008 een stedenbouwkundige visie voor het Centrum van Korte Akkeren ontwikkeld. Voor Gouda Oost is het Actieplan Veiligheid opgesteld.</p>	<p>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</p> <ul style="list-style-type: none"> Maken afspraken met betrekking tot gebiedsexploitatie Korte Akkeren. 	
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek mogelijkheid voor het opzetten van een ontwikkelingsmaatschappij binnenstad; Ondersteunen wijkaanpak. 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oprichting ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad Gouda B.V.; Actieplan Veiligheid Gouda Oost. 		
	<p>Leefbare woonomgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewonerswaardering in Kort Akkeren en Oost groeiend naar > 7 in 2015; Innovatieve samenwerking wijkontwikkeling, wijkbeheer en actieve wijkaanpak samen met gemeente, zorg en welzijn. <p>Forse bijdrage leveren aan een leefbaar en vitaal Gouda en Bodegraven.</p> <p>Wijk- en/of bewonersinitiatieven om de sociale cohesie te bevorderen (financieel) steunen.</p> <p>Projecten met als doel de integratie van aandachtsgroepen te bevorderen (financieel) steunen.</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oprichting afdeling Woonfraude binnen afdeling klantcontacten. <p>Overig: Mozaïek Wonen voert actief beleid met betrekking tot leefbaarheid. Hierbij dienen de richtlijnen van het Ministerie van VROM en het CFV als leidraad.</p> <p>Mozaïek Wonen pakt problemen aan middels multidisciplinair maatwerk geënt op het Strategisch Voorraadbeleid. Deze aanpak is gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> De bewoners; doelgroepenbeleid; De bewoning; handhaven huurcontract; De woning: exploitatiestrategie; De directe woonomgeving; bevorderen leefbaarheid i.s.m partners. 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Workshops woonafspraken bewoners; Participatie in project jeugdwerkcorporatie; Formuleren gericht personeelsbeleid minderheden; Stageplekken bij aannemers; Training medewerkers in de wijk; Leefbaarheidsfonds € 100.000; Sociaalfonds €50.000. 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>Bevorderen van de zeggenschap over en het betrekken van bewoners bij de woning en woonomgeving.</p> <p>Onderhouden van relaties en overleg met bewoners, bewonerscommissies, huurdersorganisatie, wijkteams e.d.</p> <p>Initiëren, ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten rond het thema wonen, welzijn en zorg.</p> <p>Onderhouden van de fysieke woonomgeving.</p> <p>Bemiddelen bij overlastsituaties en zorgvragen.</p>	<p>Middelen die hiervoor worden ingezet zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtbeheer; • Huismeesters/conciërges; • Schoonmaak; • Actieve wijkaanpak. <p>Daarnaast zet Mozaïek Wonen zich in voor de omgeving door het in het leven roepen van een leefbaarheidsfonds en het sponsoren van voor Mozaïek Wonen relevante activiteiten.</p> <p>Mozaïek Wonen hanteert een actieve aanpak en registratie met betrekking tot klachtenbeleid. Hierbij worden drie soorten klachten onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet ernstig (afwijzen of verwijzen); • Actieve aanpak (telefoon of brief); • Intensieve aanpak (bezoek of rapportage). <p>Bewoners hebben recht op een tweede kans. Hierover worden duidelijke afspraken gemaakt. Indien hier geen opvolging aan wordt gegeven, volgt een procedure gericht op het beëindigen van de huur.</p> <p>Mozaïek Wonen hecht belang aan materiële leefbaarheidsvoorzieningen. De totale investering bedraagt in 2008 circa € 4,5 miljoen. Het betreft hier uitgaven voor schoonmaak, groenvoorziening, inbraakbeveiliging, brandpreventie, et cetera.</p> <p>Mozaïek Wonen staat open voor overleg met bewonerscommissies. Overleg vindt regelmatig plaats. Van het overleg wordt een vastlegging gemaakt. Voor iedere bewonerscommissie wordt een basis bedrag van € 150 beschikbaar gesteld.</p>		
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • beschikbaar stellen leefbaarheidsbudget voor bewoners en bewonerscommissies; • Betrekken 	<p>Mozaïek Wonen staat open voor overleg met bewonerscommissies. Overleg vindt regelmatig plaats. Van het overleg wordt een vastlegging gemaakt. Voor iedere</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	bewonercommissies bij beheer en beleid op complexniveau.	bewonerscommissie wordt een basis bedrag van € 150 beschikbaar gesteld. Daarnaast zet Mozaïek Wonen zich in voor de omgeving door het in het leven roepen van een leefbaarheidsfonds en het sponsoren van voor Mozaïek Wonen relevante activiteiten.		
Mozaïek Wonen wil in alle openheid opereren samen met de stakeholders.	Transparant verantwoord <ul style="list-style-type: none"> • Deelname stakeholders in strategie en verantwoording van Mozaïek Wonen > 2 / jaar; • Milieu-innovaties > 1 per jaar; • Milieurapportage; • Rapportage over maatschappelijk verantwoord opereren. <p>Partners betrekken bij meningsvorming en strategie en beleid.</p> <p>Expliciete aandacht voor milieuzaken en milieuverantwoord ondernemen en bouwen.</p>	<u>Jaarbericht 2008:</u> Realisatie doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> • Promotie jaarverslag 2007 tot de beste 26 jaarverslagen in de sector woningcorporaties <p>17 partners en stakeholders geconsulteerd bij opstellen ondernemingsplan 2006-2010.</p> <p>Mozaïek Wonen streeft naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van haar bewoners. Dit wordt gedaan door het voeren van een actief milieubeleid waarbij de regels voor duurzaam bouwen in het oog worden gehouden.</p>	<u>Bedrijfsplan 2010:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke Visitatie; • Aanpassen bestuursreglement; • Aanpassen RvC reglement; <p>Nieuw ondernemingsplan 2010 – 2014.</p>	8,0
	Maatschappelijke binding <ul style="list-style-type: none"> • Raad van Advies stakeholders • Deelname Mozaïek Wonen als stakeholder van derden (aantal >3); • Bijdrage leveren aan maatschappij (geldelijke en sponsoring in natura) > 3 per jaar; • Bijdrage leveren aan integratie en emancipatie minderheden/allochtonen. <p>Bestaande samenwerkingsverbanden intensiveren en nieuwe aangaan.</p> <p>Betrokkenheid bij activiteiten en in organisaties die zich bezighouden met welzijn, kwaliteit van het wonen, kwaliteit van</p>	<p>Mozaïek Wonen zet zich in voor de omgeving door o.a. het in het leven roepen van een leefbaarheidsfonds en het sponsoren van voor Mozaïek Wonen relevante activiteiten.</p> <p>Mozaïek Wonen spant zich in voor doelgroepen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtgericht Rechtstreeks Allochtone Vrijwilligers Ondersteuning (BRAVO); • Ontmoetingsruimte allochtone ouderen; • Openbare Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Holland (OGGZ); • Kinderparticipatie; • Brede school voor gehandicapten; • Vervangende gehandicaptenhuisvesting stichting Siloah. 	<u>Bedrijfsplan 2010:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Betrekken woonadviescommissie bij evaluatie prestatie-afspraken en SVB. 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	de stad, et cetera. Oog voor plaatselijke noden en belangen. Oog voor de relatie met minderheden.	Daarnaast heeft Mozaïek Wonen bestuurslidmaatschappen bij: <ul style="list-style-type: none"> • Stichting Alouan (jongerencentrum); • Stichting Marketing Gouda Jeugdwerkcorporatie Gouda		
	Vergroten bewonersparticipatie <ul style="list-style-type: none"> • Beleidsplan sociaal beheer; Verstevigen huurdersvertegenwoordiging.	De huurdersvereniging Beter Wonen Gouda (BeWoGo) en Huurdersvereniging Bodegraven (HVB) zijn verenigd in 'De Koepel' en overleggen op regelmatige basis met Mozaïek Wonen over bedrijfsbrede aangelegenheden. Per 1 januari 2009 is de Overlegwet gewijzigd. Dit heeft tot gevolg dat de verhuurder de huurdersvereniging informeert, met haar overleg pleegt en haar adviezen serieus neemt. Met betrekking tot het vaststellen van servicekosten heeft de huurdersvereniging instemmingsrecht. Daarnaast heeft Mozaïek Wonen een informatieplicht richting de huurdersvereniging. Mozaïek Wonen ondersteunt de huurdersverenigingen met geld en middelen. Er wordt periodiek overleg gevoerd. Van overleggen wordt een verslag gemaakt.		
	<u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Betrekken huurdersorganisaties bij beleidsvorming. 	Idem.		
	Maatschappelijke waardering <ul style="list-style-type: none"> • Waardering klanten >7; • Waardering leveranciers >7; • Waardering gemeente >7; • Waardering personeel >7. 	<u>Jaarbericht 2008:</u> Realisatie doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> • Waardering door relaties met 7.7; • Waardering medewerkers gestegen van 6,9 (2007) naar 7,4 (2008). 	<u>Bedrijfsplan 2010:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bewonerswaardering > 7. 	
Mozaïek Wonen wil daartoe het vermogen uit de stenen halen; zo komen tot een optimaal	Optimale financierbaarheid <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling nieuw kader en nieuwe ijkpunten; • Ontwikkeling 	Bewaking van de financiële continuïteit middels formele begroting en meerjarenbegroting, rekening houdend met verwachte economische		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<p>maatschappelijk rendement, geleverd door een efficiënte en klantgerichte organisatie</p>	<p>rekenmodel beleidswaarde-begroting;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling Risico – index vastgoedontwikkeling <p>Nieuwe ijkpunten ontwikkelen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waardeontwikkeling; • Kasstromen; • Solvabiliteit, op basis van actuele waarde, waarin het gewenste niveau afhankelijk wordt gesteld van het ingeschatte risicoprofiel. <p>De kaders voor een op moderne leest geschoeid financieel vastleggen in een financieel statuut, met daarin o.m. prestatie-indicatoren en doelstellingen op het terrein van financieren, beleggen en beheersen van renterisico's.</p> <p>Doorrekenen van beleidsvoornemens waardoor de invloed van (de wijziging van) voornemens op de waardeontwikkeling van het bezit in beeld wordt gebracht (effecten van het strategisch voorraadbeleid, balanswaarde van het bezit).</p> <p>Hanteren "beleidsbegroting" naast reguliere begroting waarin belangrijke Voornemens worden getoetst op hun consequenties alvorens besluiten te nemen.</p> <p>Opstellen van scenarioberekeningen waarin belangrijke, mogelijke ontwikkelingen en oplossingen worden doorgerekend.</p> <p>Investeringscalculaties bij projectontwikkeling.</p>	<p>ontwikkelingen en investeringen in 'harde' projecten. Doorrekening van alternatieve scenario's.</p> <p>Renterisicobeleid gericht op beschermen tegen schommelingen in vermogen en resultaat als gevolg van rentewijziging. In haar renterisicobeleid heeft Mozaïek Wonen gekozen voor passief beheer en gebruikmaking van traditionele instrumenten.</p> <p>Om potenties en risico's goed in beeld te hebben, wordt een meerjarenprognose gemaakt met daarin alle (rijpe en groene) investeringsprojecten (beleidswaardemodel).</p> <p>In 2007 vond ontwikkeling risico-index vastgoedontwikkeling plaats en is een format voor een rapportage per 4 maanden opgesteld, welke momenteel wordt gehanteerd.</p>		
	<p>Efficiency en verantwoord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen nieuwe rapportage over maatschappelijk rendement en 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Rainbow: overgang op nieuw automatiseringspakket 	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimaliseren informatie-voorziening; • Invoeren integraal risicomanagement; • Tax Control Frame Work; 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>financieel rendement;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarresultaat > 0; • INK-niveau 2 in 2008; • Kosten Mozaïek Wonen < benchmark; • Personele omvang van Mozaïek Wonen < benchmark. <p>De begrippen maatschappelijk rendement en transparant verantwoord worden zullen worden uitgewerkt en concreet inhoud en vorm worden gegeven.</p> <p>Er zullen kengetallen, interne normen en technieken worden ontwikkeld als hulpmiddelen om bedrijfsprocessen te beoordelen en te sturen.</p>	<p>ter verbetering van bedrijfssturing en informatievoorziening;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren integrale vennootschapsbelastingplicht. <p>Benchmark organisatie gevonden in Spectrum Wonen (Lochem)</p> <p>De afgelopen jaren is Mozaïek Wonen actief bezig geweest met het in beeld brengen en het optimaliseren van de werkprocessen. Deze worden jaarlijks (extern) beoordeeld tijdens de accountantscontrole.</p>	<p>Implementatie PvA organisatieontwikkeling (kostenreductie 15 % t.o.v. bedrijfskosten 2009);</p>	
	<p>Vermogen uit de stenen halen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van dynamiek en keuzevrijheid; • Verkoop tot 2015: > 875 woningen (voor zover nodig om productiedoelstelling en te realiseren); • Taakstelling: verkoop 75 woningen / jaar. <p>Voorzien in de grote behoefte aan kapitaal door verkoop van woningen uit bezit.</p> <p>Dynamischer met het bezit omgaan.</p>	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop 60 woningen in Gouda en Bodegraven; • Voorbereiden verkoop van 34 galerijflatwoningen. <p>Overig: Er wordt door MozaïekWonen naar gestreefd om op jaarbasis 75 woningen uit de eigen portefeuille te verkopen. Mozaïek Wonen biedt hiervoor een Koopgarantregeling aan. Deze regeling is goedgekeurd door de Minister van VROM.</p> <p>Verkopen van woningen dient drie doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handhaven kernvoorraad; • Waarborgen financiële positie; • Verbeteren leefbaarheid. <p>2009: verkoop 38 woningen verwacht; 2008: 60 woningen verkocht; 2007: 89 woningen verkocht; 2006: 72 woningen verkocht.</p>	<p><u>Bedrijfsplan 2010:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • verkopen van 25 woningen 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • verkopen van gemiddeld 30 woningen per jaar; • Uitbereidingen verkoopprogramma om investeringsvermogen te genereren. 	<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkoop 60 woningen in Gouda en Bodegraven. <p>2009: verkoop 38 woningen verwacht; 2008: 60 woningen verkocht; 2007: 89 woningen verkocht; 2006: 72 woningen verkocht.</p>	<p><u>Prestatie-afspraken gemeente Gouda:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • verkopen van gemiddeld 40 woningen per jaar; • Uitbereidingen verkoopprogramma om investerings-vermogen te genereren. 	
<p>Milieubewust handelen en streven naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van onze huurders.</p>		<p><u>Jaarbericht 2008:</u></p> <p>Realisatie doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaatsen 400 HR ketels; • Hanteren handboek 'Duurzaam bouwen' bij nieuwbouw; • (Bodegraven) De Witstraat en 1672 laan: daken vernieuwd en geïsoleerd; • (Gouda) Walraven van Hallaan: vervangen 60 keukens en verwijderen geisers; • (Gouda) 2^e H. van Alphenstraat: verwijderen geisers; • (Gouda) Ridder van Catsweg: aanbrengen dubbel glas in 66 woningen zonder huurverhoging. <p>Overig: Mozaïek Wonen streeft naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van haar bewoners. Dit wordt gedaan door het voeren van een actief milieubeleid waarbij de regels voor duurzaam bouwen in het oog worden gehouden.</p>		

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Bewoners(organisaties) (BBSH: leefbaarheid/kwaliteit van producten en diensten)	Bewoners(organisaties) betrekken bij beleid en beheer.	Overleg met gelieerde huurderverenigingen in Gouda en Bodegraven vinden plaats conform BBSH en Overlegwet. Bewonersorganisaties hebben een positieve waardering voor het imago en de dienstverlening van Mozaïek Wonen. In 2006 is het overkoepelend overleg met huurderverenigingen Gouda en Bodegraven op een goed spoor gezet. Sindsdien worden belangrijke beleidsmatige zaken gezamenlijk besproken.	Instellen empowermentfonds bewoners (2009)	8,0/ 7,0
Gemeente Gouda en Gemeente Bodegraven (BBSH: bereikbaarheid/stedelijke vernieuwing/bouwproductie)	Regelmatig overleg met gemeenten in werkgebied.	Periodiek overlegt Mozaïek Wonen met gemeentebesturen en corporaties in de regio op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De contacten met gemeenten zijn constructief. In 2008 vond met het voltallige college van Gouda overleg plaats over actuele volkshuisvestelijke onderwerpen. Dit initiatief is wederzijds zo goed bevallen dat is afgesproken elkaar halfjaarlijks te ontmoeten. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats met de gemeenteraden van Gouda, Bodegraven en Reeuwijk. Ook worden politieke partijen regelmatig uitgenodigd om hun visie op het huisvestingsbeleid te geven. In Gouda zijn in 2006 ver strekkende en concrete prestatie-afspraken gemaakt. Ook in Bodegraven zijn prestatie-afspraken gemaakt. Deze worden actief opgevolgd en periodiek geactualiseerd.		8,0/ 8,0/ 7,0
	In overleg met gemeente, welzijns- en	In 2004 is het Pact van Savelberg ondertekend.		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
	<p>zorgpartners nader oriënteren op innovaties in de wijze van samenwerken bij wijkbeheer, actieve wijkaanpak, wijkontwikkeling, projectontwikkeling en bij het verzorgen van welzijnsfuncties.</p>	<p>Voor Gouda kreeg het pact een vervolg in het Convenant Levensloopbestendig Gouda. Mozaïek Wonen is hierbij een inspanningsverplichting aangegaan die is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten (voor detailoverzicht zie jaarbericht 2008 pagina 49).</p> <p>Daarnaast spant Mozaïek Wonen zich in voor andere doelgroepen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtgericht Rechtstreeks Allochtone Vrijwilligers Ondersteuning (BRAVO); • Ontmoetingsruimte allochtone ouderen; • Openbare Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Holland (OGGZ); • Kinderparticipatie; • Brede school voor gehandicapten; • Vervangende gehandicaptenhuisvesting stichting Siloah. 		
<p>Welzijn- en zorginstellingen (BBSH: Bijzondere doelgroepen)</p>	<p>Samen met lokale partners invulling geven aan de thema's wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid.</p>	<p>Met de gemeenten Gouda en Bodegraven zijn prestatie-afspraken op het gebied van wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid. Mozaïek Wonen heeft zich verplicht tot uitvoering van het Convenant Levensloopbestendig Gouda.</p> <p>Mozaïek Wonen betreft zorg- en onderwijsinstellingen bij het bepalen en uitvoeren van het beleid.</p> <p>Voorbeelden van afspraken met stakeholders op het gebied van wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pact van Savelberg en Convenanten Levensloopbestendig Gouda en 	<p>Intentie om te komen tot gezamenlijke wijkanalyses, visies en wijkprogramma's, waarbij een breed spectrum aan organisaties op de thema's wonen, veiligheid en welzijn betrokken is.</p> <p>Voor Mozaïek Wonen relevante onderdelen oppakken in 2010.</p>	<p>8,0</p>

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
		<p>Bodegraven;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenant Veiligheid (2008); • Convenant Sluitende aanpak jeugdwerkloosheid (2007); • Convenant getekend met de Reclassering (2007): jaarlijks 5 woningen beschikbaar stellen aan ex-delinquenten; • Intentieverklaring de Vierstroom: samen werken aan leefbaarheid van wijken en aanwezigheid van eerstelijns-gezondheidszorg. <p>Overig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrokken bij relevante ontwikkelingen in Midden-Holland; • Steunen actie Gouda helpt Imzouren; • Netwerk via businessclubs, Bouwsoos en Stichting Marketing Gouda. 		
	<p>In overleg met gemeente, welzijns- en zorgpartners nader oriënteren op innovaties in de wijze van samenwerken bij wijkbeheer, actieve wijkaanpak, wijkontwikkeling, projectontwikkeling en bij het verzorgen van welzijnsfuncties.</p>	<p>In 2004 is het Pact van Savelberg ondertekend. Voor Gouda kreeg het pact een vervolg in het Convenant Levensloopbestendig Gouda. Mozaïek Wonen is hierbij een inspanningsverplichting aangegaan die is uitgemond in een aantal woon/zorg projecten (voor detailoverzicht zie jaarbericht 2008 pagina 49).</p> <p>Daarnaast spant Mozaïek Wonen zich in voor andere doelgroepen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtgericht Rechtstreeks Allochtone Vrijwilligers Ondersteuning (BRAVO); • Ontmoetingsruimte allochtone ouderen; • Openbare Geestelijke Gezondheidszorg Midden-Holland (OGGZ); • Kinderparticipatie; 		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> Brede school voor gehandicapten; Vervangende gehandicaptenhuisvesting stichting Siloah. 		
Medewerkers	<p>Jaarlijks tevredenheidsonderzoek onder medewerkers.</p> <p>Waardering > 7.</p>	<p>De waardering van medewerkers voor Mozaïek Wonen is in 2008 gestegen t.o.v. 2007 (van 6,9 naar 7,4).</p> <p>Men is het meest kritisch over interne communicatie en samenwerking binnen Mozaïek Wonen als geheel (niet de afdeling).</p> <p>Men is positief over de veranderingen binnen Mozaïek Wonen (professioneler, klantgerichter, onderscheidend).</p> <p>100% van de medewerkers gaat over het algemeen met plezier naar het werk.</p>	Invoeren nieuwe communicatiestructuur n.a.v. uitkomsten onderzoek 2007.	
Andere corporaties		Periodiek overlegt Mozaïek Wonen met gemeentebesturen en corporaties in de regio op bestuurlijk en ambtelijk niveau.		
Gemeente Moordrecht	In opdracht van de gemeente Moordrecht voert Mozaïek Wonen het beheer voor het Gemeentelijk Woningbedrijf Moordrecht (140 woningen).	<p>In 2004 is daartoe een overeenkomst gesloten. De looptijd daarvan is vijf jaar; het contract eindigde op 31 december 2008. Gemeente Moordrecht overweegt het verkopen van de 140 woningen.</p> <p>In afwachting daarvan blijft Mozaïek Wonen belast met het beheer. Het beheercontract is daartoe met drie jaar verlengd, opzegbaar op termijn van zes maanden. Mozaïek Wonen beschikt over een vast team dat zich alleen op Moordrecht richt om bestuur Moordrecht en anderen goed te kunnen bedienen.</p>		
	Mogelijke fusie met Woningbouwvereniging Moordrecht en/of overname Gemeentelijk Woningbedrijf Moordrecht.			

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Zuidplaspolder / Oude Rijnzone	Oriënteren op samenwerking in relatie tot bouwactiviteiten Zuidplaspolder en Oude Rijnzone.			
Overige	<p>Uit consultatie van lokale partners en belanghebbenden zijn de volgende aandachtspunten gebleken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toon meer daadkracht in wijk- en projectontwikkeling; • Zorg voor een duidelijk optreden naar buiten; • Extra inzet bij het profileren in de lokale netwerken; • Zorgen voor herkenbare gezichten in de wijken; • Vergeet, naast de "harde" activiteiten, de participatie van bewoners(groepen) niet; • Zorg voor een goede communicatie; • Duidelijk en herkenbaar voorraadbeleid; • Huisvesting voor starters en jongeren; • Innovatie van en creativiteit bij processen en producten. 	<p>De samenwerking met partners in de wijken in Gouda is verder geïntensiveerd.</p> <p>Jaarverslagen 2007 en 2008 geselecteerd voor Glazen Huis, prijs voor jaarverslag dat beste inzicht geeft in inzet en maatschappelijke prestaties.</p> <p>Strategisch voorraadbeleid wordt jaarlijks geactualiseerd.</p> <p>In 2007 is een meetmethode vastgesteld t.a.v. slaagkans en doorstroming starters en jongeren. In 2008 heeft Mozaïek Wonen beleid ontwikkeld ter bevordering van de slaagkans.</p>		

Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid.	Waarborgen financiële continuïteit. Bewaking van de financiële continuïteit middels formele begroting en meerjarenbegroting, rekening houdend met verwachte economische ontwikkelingen en investeringen in 'harde' projecten. Doorrekening van alternatieve scenario's.	<p>Meerjarenbegroting 2010-2014 aanwezig, rekening houdend met alternatieve scenario's.</p> <p>Mozaïek Wonen werkt aan concretisering van financiële doelstellingen en randvoorwaarden. Ankerpunten daarbij zijn solvabiliteit en rentedekkingsratio.</p> <p>In 2007 is een nieuw treasurystatuut vastgesteld. Tweemaal per jaar wordt een treasuryrapportage opgesteld.</p> <p>Tweemaal per jaar wordt een liquiditeitsbegroting opgesteld.</p> <p>Om potenties en risico's goed in beeld te hebben, wordt een meerjarenprognose gemaakt met daarin alle (rijpe en groene) investeringsprojecten (beleidswaardemodel).</p>	
	Het in de meerjarenbegroting vastgelegde renterisicobeleid is gericht op beschermen tegen schommelingen in vermogen en resultaat als gevolg van rentewijziging.	In haar renterisicobeleid heeft Mozaïek Wonen gekozen voor passief beheer en gebruikmaking van traditionele instrumenten.	
Eigen vermogen		<p>Ultimo 2008: circa € 178 miljoen</p> <p>CFV concludeert dat weerstandsvermogen hoger is dan minimaal noodzakelijk, wat duidt op onvoldoende inzet van financiële middelen (C-status). Het CFV is op de hoogte van het actuele investeringsprogramma van Mozaïek Wonen. Dit wordt niet als terughoudend beoordeeld.</p>	7,0
Solvabiliteit	<p>In de meerjarenbegroting vastgelegde solvabiliteitsbeleid is gericht op een streefwaarde 10 %-punten hoger dan CFV.</p> <p>Ondergrens CFV 17,4% Opslag i.v.m. onzekerheid 5% (totaal 22,4%).</p> <p>In het strategisch voorraadbeleid 2008 werd uitgegaan van een solvabiliteit van minimaal 20%.</p>	<p>Ultimo 2008: 36,69%</p> <p>Conform CFV is continuïteit op basis van solvabiliteit gewaarborgd.</p> <p>De geëxtrapoleerde solvabiliteit uit jaarrekening 2007 komt boven de bovengrens van het CFV uit (het vermogen wordt onvoldoende actief ingezet voor volkshuisvestelijke prestaties). Door opgevoerde investeringsinspanningen (en rekening houdende met de resultaten over 2008) zal solvabiliteit conform begroting 2009 tussen CFV-grenzen blijven.</p>	8,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Extra potenties en risico buffers.	Om potenties en risico's goed in beeld te hebben, wordt een meerjarenprognose gemaakt met daarin alle (rijpe en groene) investeringsprojecten (beleidswaardemodel).	In 2007 vond ontwikkeling risico-index vastgoedontwikkeling plaats en is een format voor rapportage per 4 maanden opgesteld, welke momenteel wordt gehanteerd.	
Economisch rendement			7,0
Direct rendement	Nog niet volledig uitgewerkt.	Ultimo 2008: direct rendement op verhuur 3,58%.	
Indirect rendement	Nog niet volledig uitgewerkt.	Ultimo 2008: indirect rendement op verhuur -/- 1,61%.	
Efficiënte bedrijfsvoering	In 2009 start Mozaïek Wonen met het project organisatieontwikkeling. Reductie bedrijfskosten met 15% (€ 1,5 mln) t.o.v. van jaarrekening 2008 in begroting 2011.	Onder begeleiding van PWC hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden: <ul style="list-style-type: none"> • Vergelijking bedrijfskosten met Woonbench; • Onderzoek kerntaken; Vertaling naar organisatiemodellen.	7,0
Rentedekkings-percentages	1,4% conform WSW: In de loop van 2008 is duidelijk geworden dat rentedekkingsratio minimaal 1,4% moet zijn om de borgstelling door WSW te garanderen. In het Strategisch voorraadbeleid 2008 wordt nog uitgegaan van een minimum van 1,2%.	Ultimo 2008 bedraagt de interest coverage ratio 1,16%.	

Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
<p>Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.</p>	<p>Actieve verantwoording volgens de normen die zijn vastgelegd in de AedesCode.</p>	<p>Inrichting van de bestuurlijke organisatie volgens de Governancecode Woningcorporaties. Mozaïek Wonen wijkt op een aantal punten (bewust) af van deze code en heeft deze afwijkingen in een afzonderlijk document zichtbaar gemaakt en toegelicht.</p> <p>De statuten vormen de basis voor de organisatie en het toezicht.</p> <p>In het directiereglement zijn samenstelling en werkwijze (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden), verhouding met RvC en overleg met RvC beschreven.</p> <p>De benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en haar werkwijze zijn geregeld in het Reglement Raad van Commissarissen Mozaïek Wonen. In dit reglement is aangegeven op welke wijze Mozaïek Wonen invulling geeft aan de principes van de Governancecode.</p> <p>Verdeling bestuurlijke bevoegdheden is in een afzonderlijk document inzichtelijk gemaakt.</p> <p>Beschikking over Gedragscode Mozaïek Wonen en Klokkeluidersregeling.</p>	<p>8,0</p>
	<p>De zelfstandigheid en de ondernemende kwaliteiten van het management worden door integraal management en – op termijn – managementcontracten met prestatie-afspraken gestimuleerd.</p>	<p>Per 4 februari 2010 is er een eenhoofdige directie.</p> <p>Mozaïek Wonen is een platte organisatie met zo min mogelijk managementlagen. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.</p>	
	<p>Iedere 4 maanden in een rapportage aan RvC gemaakte keuzes</p>	<p>Viermaandenrapportage.</p>	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
	i.h.k.v. maatschappelijke/ financiële optimalisatie.	Risicomanagement als instrument voor goed bestuur. In 2008 zijn op dit gebied nieuwe stappen gezet om de risico's beter in control te krijgen. Als gevolg van deze en eerdere stappen zijn per risicogebied de belangrijkste maatregelen benoemd.	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen.	Actieve verantwoording volgens de normen die zijn vastgelegd in de AedesCode.	Relevante documentatie i.h.k.v. Governancecode is via de website te downloaden.	8,0
	Doelstellingen uit het ondernemingsplan worden omgezet in doelstellingen die opgenomen zijn in de bedrijfs- en afdelingsjaarplannen. Afhankelijk van het niveau worden aan die doelstelling kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren gekoppeld. Jaarlijks wordt gevolgd en geëvalueerd. Zo nodig worden regelingen, processen of budgetten aangepast.	Het interne beheersysteem van Mozaïek Wonen is gericht op de plan-do-check-act cyclus. Dit krijgt vorm in de cyclus van ondernemingsplan, jaarplan, afdelingsplan-/begroting, individueel jaarplan, afdelingsverslagen, - rapportage, balanced scorecard, jaarverslag en jaarrekening.	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied.	Idem.	Idem.	8,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders.	Bevorderen van de zeggenschap over en het betrekken van bewoners bij de woning en woonomgeving.	Partners betrekken bij meningsvorming en strategie en beleid: <ul style="list-style-type: none"> • Betrekken huurdersorganisaties bij beleidsvorming; • Betrekken bewonercommissies bij beheer en beleid op complexniveau. 	7,0
		De Gedragscode Mozaïek Wonen is een openbaar document. Mozaïek Wonen wil op de inhoud aanspreekbaar zijn. Huurders, woningzoekenden, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de code inzien op de website.	
	2008: visitatie voorbereiden 2009: visitatie	2010: visitatie	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen.		In het (openbare) jaarverslag zijn de geconsolideerde balans, verlies- en winstrekening, kasstromen en kengetallen opgenomen. Voor een nadere toelichting op de cijfers wordt verwezen naar het volledige volkshuisvestingsverslag.	8,0

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogenovermaat

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.