

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Eindconcept voor presentatie aan de corporatie

Bo-Ex

Utrecht

Rotterdam, versie januari 2008

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatieteam:

Dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)

Drs. Rien Lammertink (lid)

Drs. Guus Terlingen (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

1	Inleiding	8
1.1	KWH-Visitatiemethode	8
1.2	Typering Bo-Ex	9
2	Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Beoordeling prestaties	12
2.3	Prestaties ten opzichte van eigen doelen	12
2.4	Prestaties t.o.v. benchmark	13
2.5	Kwaliteit borging	16
2.6	Kwaliteit doelstellingen	17
3	Module II: Kwaliteit die hoort	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Perspectief belanghouders	18
3.3	Perspectief klanten	23
3.4	Perspectief bewonersparticipatie	25
3.5	Perspectief intern toezicht	26
4	Module III: Kwaliteit die kan	28
4.1	Inleiding	28
4.2	Perspectief bedrijfsvoering	28
4.3	Perspectief human resources	29
5	Analyse en conclusies	32
5.1	Inleiding	32
5.2	Conclusies	32

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Overzicht geïnterviewde personen
- III. Overzicht bestudeerde documenten

Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van Bo-Ex. Het is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van Bo-Ex, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Bo-Ex is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat Bo-Ex als een van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatiemethodiek te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

Bo-Ex heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilotvisitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichhouders, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt, ongeacht de uitkomsten van de visitatie, van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording te willen afleggen.

Ik wil Bo-Ex hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Erwin Bel
directeur-bestuurder KWH

Samenvatting

Algemeen

Bo-Ex heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. De resultaten van deze meting, uitgedrukt in cijfers per module en onderdeel, zijn hieronder weergegeven. In het vervolg van dit rapport wordt de herkomst van de scores toegelicht.

De scores zijn gebaseerd op een toetsing van de prestaties van Bo-Ex door de visitatiecommissie die bestond uit dr. Leo Gerrichhauzen, drs. Rien Lammertink en drs. Guus Terlingen.

Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, bewonersorganisaties en collega-corporaties. Ten slotte sprak de visitatiecommissie met interne toezichthouders, de directeur-bestuurder, leidinggevendenden en medewerkers.

In de figuur op de volgende pagina zijn de scores van Bo-Ex weergegeven per module.

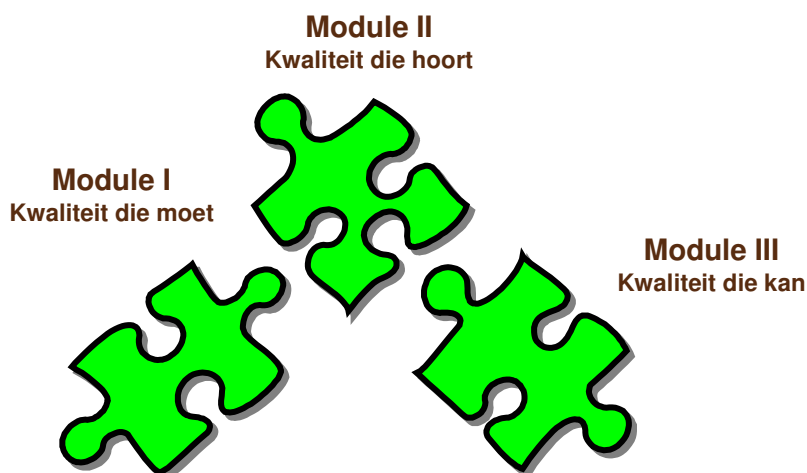
- > Module I beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties.
- > Module II beschrijft een waardeoordeel over de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders.
- > Module III kijkt naar het organisatorische vermogen van de corporatie om prestaties te leveren en te leren en te verbeteren. Er wordt in deze module gekeken naar de bedrijfsvoering en het human resource management.

Om te kunnen inschatten wat de betekenis is achter de hoogte van de verschillende scores is het van belang om een aantal uitgangspunten te kennen:

KWH hanteert een schaal die ligt tussen 5 en 8. Daarbij betekent een 8 dat de corporatie een onderdeel perfect op orde heeft. Een 5 betekent dat een onderdeel niet of nauwelijks op orde is, of dat het niet te beoordelen is of dit onderdeel door de corporatie goed wordt opgepakt. Een score tussen 6 en 7 geeft aan dat de corporatie op dit punt wel degelijk heeft geïnvesteerd, maar ook nog een aantal verbeterpunten heeft.

Op de volgende pagina vindt u de scores op de diverse onderdelen waarop de corporatie zich heeft laten toetsen.

Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

Groen: score boven de 7; Oranje: score tussen de 6 en de 7; Rood: score onder de 6.

Onderdeel	Bo-Ex
Module I Kwaliteit die moet	7,3
Module II Kwaliteit die hoort	7,2
Module III Kwaliteit die kan	7,1
Totaal oordeel	7,2

Module 1: Kwaliteit die moet

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
1. Beschikbaarheid	7,3	8	7,3
2. Betaalbaarheid	7,0	6,5	6,3
3. Kwaliteit woningen	7,0	7	6,4
4. Bijzondere doelgroepen	7,5	7	7,2
5. Leefbaarheid	6,0	7	6,8
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,3	6,8	6,7
7. Presteren naar vermogen	7,0	7,8	7,3
Totaalscore onderdeel	7,0	7,1	6,9

Periode	Kwaliteit doelstellingen	Kwaliteit externe borging	Kwaliteit interne borging
1. 2001 - 2006	7,5	7,6	7,3
2. 2007 - 2011	7,6	7,6	7,9
Totaalscore onderdeel	7,5	7,6	7,6
Totaalscore Module 1			7,3

Module 2: Kwaliteit die hoort

Module II	Cijfer
1 Belanghouders	6,8
2 Klanten	7,2
3 Bewonersparticipatie	7,0
4 Intern toezicht	7,6
Totaalscore module II	7,2

Module 3: Kwaliteit die kan

Module III	Cijfer
1 Bedrijfsvoering	7,5
2 Human resources	6,7
Totaalscore module III	7,1

1 Inleiding

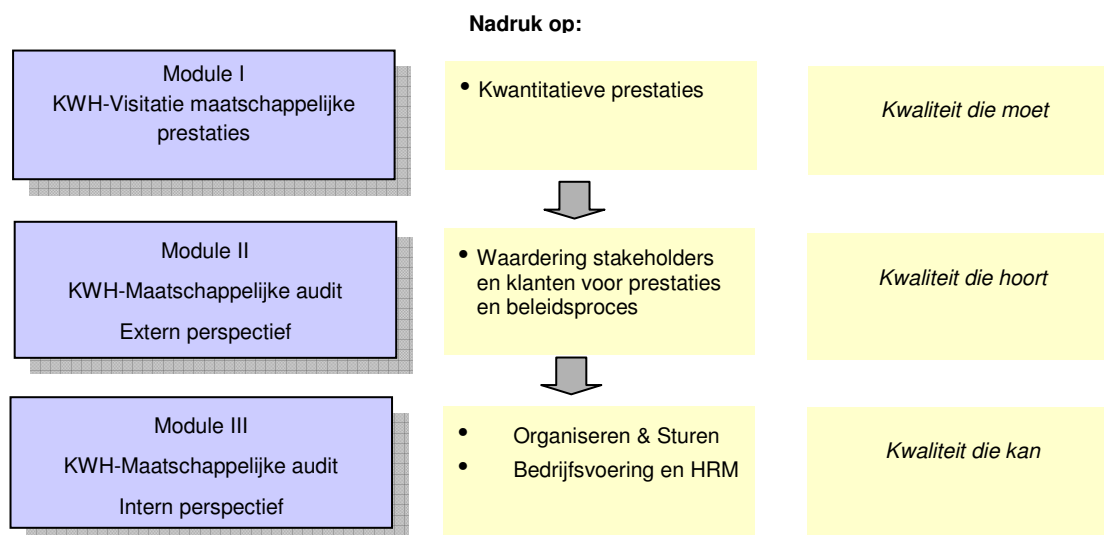
1.1 KWH-Visitatiemethode

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. De spelregels hebben onder meer betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Aan de orde is hoe die ruimte wordt ingevuld. “Als een maatschappelijk ondernemer” luidt het antwoord. Maatschappelijk ondernemen is geen ‘afzonderlijke taak’ van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar visitatiemethode ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

De KWH-Visitatiemethode bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Leeswijzer

Na een korte typering van Bo-Ex en haar werkgebied wordt in dit hoofdstuk de KWH-Visitatiemethode kort toegelicht. Hoofdstuk 2, 3 en 4 geven per module de resultaten. Bij elke module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 5 bevat conclusies en aanbevelingen.

In de bijlage 1 is de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken.

1.2 Typering Bo-Ex

Motivatie visitatie

Bo-Ex wil garant staan voor goed wonen in een aantrekkelijke woon- en leefomgeving voor mensen die gezien hun inkomen of door andere omstandigheden minder kansrijk zijn op de woningmarkt. Bo-Ex wil dit waar maken door een klantgerichte werkwijze. Daarnaast wil Bo-Ex ook op andere manieren maatschappelijke betekenis hebben voor Utrecht en haar bewoners.

De komende jaren ligt de nadruk op een aantal strategische opgaven. Er ligt een forse bouwopgave, met name in Leidsche Rijn. In verschillende Utrechtse wijken is herstructurering nodig, dat brengt ingewikkelde processen met zich mee. Zorg- en onderwijsinstellingen vragen om aandacht van de corporatie. En ook op het terrein van leefbaarheid en veiligheid spelen actuele vraagstukken waarbij Bo-Ex een wezenlijke rol kan spelen.

Bo-Ex heeft KWH gevraagd om een visitatietraject te organiseren. Bo-Ex wil zich laten visiteren om een aantal redenen. Bo-Ex wil een goed beeld krijgen van de mate waarin de corporatie op dit moment gewaardeerde maatschappelijke prestaties levert. Bo-Ex wil de waardering van belanghouders voor de corporatie scherp in beeld brengen. Een ander belangrijk doel is om via de visitatie concrete leer- en verbeterpunten aangereikt te krijgen. Natuurlijk heeft visitatie daarnaast een belangrijke functie als instrument voor maatschappelijke verantwoording.

Typering corporatie

Bo-Ex is een van de vijf woningcorporaties in Utrecht en bezit 8.500 verhuureenheden. De corporatie is met name actief in Utrecht, maar bezit daarnaast ook een aantal woningen in Nieuwegein. De organisatie is klein en slagvaardig, waardoor besluitvorming over korte lijnen gaat. Naast 'de stenen' en het maatschappelijke besteedt Bo-Ex veel aandacht aan de mensfactor binnen Bo-Ex. De corporatie is er van overtuigd dat het behalen van haar doelen gepaard gaat met een voortdurende aandacht en ontwikkeling van de daarvoor benodigde cultuur. Beide gaan daarom in het beleid van de corporatie 'gelijk op'.

Bo-Ex heeft de volgende missie:

Bo-Ex levert een prominente bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het wonen, het realiseren van een leefbare stad en de vrijheid van mensen om een woning te kiezen die past bij hun identiteit.

Beleid

Bo-Ex positioneert zich als een maatschappelijke onderneming die niet streeft naar een maximaal financieel resultaat. Financiën zijn echter wel essentieel voor de continuïteit van de organisatie. Een goed financieel rendement is een voorwaarde om het gewenste maatschappelijke rendement te kunnen behalen. Dit rendement is gedefinieerd in de doelen die corporatie zich heeft gesteld in haar meerjarenbeleidsplan. Bo-Ex werkt nu vanuit de strategische koers die in het beleidsplan 2006-2010 is uitgezet. Hierin staat beschreven dat Bo-Ex zich op de eerste plaats dienstbaar opstelt in de lokale gemeenschap: de gemeente Utrecht. Indien er sprake is van een vermogensverschot dat niet benodigd is voor lokale inspanningen zet de corporatie haar middelen vanuit dezelfde missie in op andere plaatsen.

Dialogoog en horizontale verantwoording

Bo-Ex probeert midden in de samenleving te staan en spant zich in om verlangens, wensen en behoeften van de relevante partijen in haar werkgebied te verzamelen. Daarnaast nodigt Bo-Ex belanghouders uit te reflecteren op haar prestaties. Regelmatig rapporteert Bo-Ex onder andere via haar jaarverslag naar belanghouders over de mate waarin haar doelen zijn gerealiseerd; de horizontale verantwoording.

Aandachtsgebieden: bouwen, wonen, welzijn zorg, leefklimaat

Bo-Ex heeft vanuit de STUW, Stichting Utrechtse Woningcorporaties prestatieafspraken met de gemeente Utrecht gemaakt. Vanaf 2001 loopt daaraan parallel de raamovereenkomst 'De Utrechtse Opgave'. In deze overeenkomst staan afspraken over een investeringsprogramma van de Utrechtse corporaties in de bestaande stad en in Leidsche Rijn (leidt tot realisatie van 4800 woningen). Bo-Ex neemt een ambitieus deel daarvan voor haar rekening. Bo-Ex werkt nauw samen met een aantal zorgaanbieders die men ondersteunt met vastgoed, vanuit het principe: wonen moet zorg mogelijk maken. Daarnaast trekt de corporatie zich het wel en wee aan van 'het souterrain van woningmarkt' (ex psychiatrisch patiënten, dak- en thuislozen) door in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen woonruimte ter beschikking te stellen en mee te werken aan een ketenaanpak op dit gebied. Ook zet Bo-Ex zich in voor het leefklimaat in wijken en buurten.

De organisatie, kwaliteitsdenken en cultuur

De Bo-Ex organisatie bestaat uit 89 medewerkers (waaronder een onderhoudsdienst van 23 fte) en telt 4 sectoren: algemene zaken, wonen, vastgoed en ontwikkeling en financiën. Daarnaast is er een stafafdeling strategie en beleid. Aan het hoofd staat directeur-bestuurder Johan Klinkenberg. Een zeshoofdige Raad van Commissarissen houdt toezicht op de organisatie.

Bo-Ex wil een kwaliteitscorporatie zijn. In 2001 is de organisatie gestart met het behalen van het KWH-Huurlabel. Het INK-model is in de weg naar hogere professionaliteit als voertuig gebruikt. Centraal hierin staat het kwaliteitsdenken volgens het PDCA-principe. Op het moment bevindt Bo-Ex zich in fase 3 van het INK-Model. In 2004 is een intensief cultuurtraject gestart, waarin de handvatten voor houding en gedrag van organisatieleden worden geconcretiseerd en ontwikkeld.

2 Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet

2.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Bo-Ex voor module I 'kwaliteit die moet' een 7,3. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van zes onderdelen. Het scoreverloop over de leveringsvoorwaarden is als volgt:

Onderdelen module I	Cijfer
1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.	7,0
2 Prestaties ten opzichte van benchmark Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Gegevens zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV.	7,1
3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van Module II.	6,9
4 Kwaliteit doelstellingen Mate waarin doelstellingen concreet, meetbaar en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van doelstellingen op uiteindelijk te bereiken maatschappelijke effecten (outcome).	7,5
5 Kwaliteit externe borging Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan.	7,6
6 Kwaliteit interne borging Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld aan corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.	7,6
Totaalscore module I	7,3

Hierna volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

2.2 Beoordeling prestaties

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

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch.

2.3 Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen		Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
1.	Beschikbaarheid	7,3
	Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep	7
	Beperken beroep op huurtoeslag	Geen score (geen doelstelling vanuit beleidskeuze)
	Verkoop van woningen	7,7
2.	Betaalbaarheid	7
	Betaalbaarheid huurwoningen	7
3.	Kwaliteit	7
	Kwaliteit woningen	7
4.	Bijzondere doelgroepen	7,5
	Realiseren huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven.	7,5
5.	Leefbaarheid	6,0
	Realiseren van doelen op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.	6,0
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,3
	Doelen over uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad.	7,3
7.	Presteren naar vermogen	7,0
	De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren en waarborgt haar financiële continuïteit.	7,0
Totaalscore onderdeel		7,0

Toelichting:

Bij het meten van de prestaties ten opzichte van de eigen doelstellingen kijken we naar een aantal meetpunten. Ten eerste bekijken we of de maatschappelijke doelstellingen die de corporatie de afgelopen 5 jaar in de praktijk op elk van de prestatievelden heeft gehanteerd toetsbaar zijn. Als dit niet het geval is scoort die doelstelling automatisch een 5. Is de doelstelling wel toetsbaar, dan is een score van 5 (de doelstelling is bij lange na niet gehaald) tot 8 (de doelstelling is ruim gehaald) mogelijk.

- Op beschikbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid en bijzondere doelgroep scoort Bo-Ex ruim voldoende voor haar doelstellingen. Bo-Ex heeft geen concrete doelstellingen geformuleerd op het onderdeel beperken van beroep op huurtoeslag. De corporatie kiest er bewust voor geen huursubsidie informatiepunt te zijn en heeft dit in een aantal documenten verantwoord, daarom is dit onderdeel niet in de score meegenomen.
- Bo-Ex heeft de afgelopen jaren diverse zaken gerealiseerd op leefbaarheid. Haar inspanningen zijn echter niet planmatig/strategisch ingezet maar gebaseerd op lokale situaties en benodigdheden. Bo-Ex definieert het begrip 'goed woonklimaat', inventariseert de bestaande situatie in haar complexen en stelt een actieplan op om het woonklimaat te verbeteren. Daarnaast reserveert Bo-Ex budgetten om leefbaarheidsprojecten op te zetten en te realiseren. De corporatie heeft echter geen doelstellingen op leefbaarheid geformuleerd, waaraan genoemde prestaties zijn te relateren; dit leidt tot score 6,0.
- Bo-Ex heeft bij het onderdeel presteren naar vermogen geen doelstellingen geformuleerd om haar financiële vermogen ten volle in te zetten om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren. Dit leidt tot score 5. Dit cijfer wordt gecompenseerd door de waarborg financiële continuïteit, vanuit weerstandsvermogen, opbouw leningenportefeuille en mate waarin aan criteria WSW wordt voldaan voor borging van benodigde financiering.

2.4 Prestaties t.o.v. benchmark

Dit onderdeel van de visitatie betreft een overzicht van gebruikte indicatoren afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt.

De referentiegroep is een door het Centraal Fonds ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Het Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het Centraal Fonds: www.cfv.nl.

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het Fonds heeft aangeleverd.

KWH heeft deze resultaten als volgt vertaald in rapportcijfers.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentiegroep	8	5
- 4e quintiel in referentiegroep	8	6
- 3e quintiel in referentiegroep	7	7
- 2e quintiel in referentiegroep	6	8
- 1e quintiel in referentiegroep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel “passende toewijzingen” genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8. Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
1.	Beschikbaarheid	8
1.a	Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	8
2.	Betaalbaarheid	6,5
2.a	Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woongelegenheden in 2005)	7
2.b	Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	6
3.	Kwaliteit	7
3.a	Prijs-/Kwaliteitverhouding (gemiddelde puntprijs in euro's)	7
3.b	Woningwaardering (gemiddelde aantal woningwaarderingpunten punten per woongelegenheden 2005)	7
4.	Bijzondere doelgroepen	7
4.a	Aandeel toegankelijke woningen (in % woongelegenheden 2005)	7
5.	Leefbaarheid	7
5.a	Uitgaven leefbaarheid (overige activiteiten) (in euro's per woongelegenheden 2005)	7
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	6,8
6.1	<i>De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,3
	Realisatie nieuwbouw huur (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	7
	Prognose nieuwbouw huur (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	8
	Realisatie nieuwbouw huur versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7
6.2	<i>De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	6,3
	Realisatie sloop (jaargemiddelde realisatie sloop huur, in % bezit, 2003-2005)	6
	Prognose sloop (jaargemiddelde prognose sloop huur, in % bezit,	6

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
	2006-2010)	
	Realisatie sloop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7
6.3	<i>De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep</i>	6,7
	Realisatie verkoop (jaargemiddelde realisatie verkoop huur, in % bezit, 2003-2005).	6
	Prognose verkoop (jaargemiddelde prognose verkoop huur, in % bezit, 2006-2010).	6
	Realisatie verkoop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).	8
7.	Presteren naar vermogen	7,8
7.1	<i>De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren.</i>	7,5
	Vermogensovermaat 2005	7
	Vermogensovermaat 2010	8
7.2	<i>De corporatie werkt efficiënt</i>	8
	Netto bedrijfslasten per VHE	8
Totaalscore onderdeel		7,1

Toelichting

Uit de CFV-benchmark gegevens blijkt het volgende:

- Bo-Ex scoort met 7,1 ruim voldoende op de benchmark van het CFV.
- Het onderdeel betaalbaarheid in % van de maximaal redelijke huur in 2005, scoort relatief laag ten opzichte van de referentiecorporaties.
- Het onderdeel prestaties ten aanzien sloop van woningenrealisatie 2003-2005 en prognose 2006-2010 scoort relatief laag.
- Het onderdeel verkoop van huurwoningen realisatie 2003-2005 en prognose 2006-2010 scoort relatief laag.
- Bo-Ex scoort relatief hoog op de onderdelen beschikbaarheid van woningen en presteren naar vermogen.

2.5 Kwaliteit borging

Externe borging:

Het onderdeel kwaliteit van de externe borging wordt gewaardeerd met een **7,6**.

Externe borging	2001-2006	2007-2011	Totaalscore
Verankering in prestatieafspraken	7,6	7,6	7,6
Aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid			

Toelichting:

De kwaliteit van de externe borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit externe borging		Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afpraak?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

- Bo-Ex heeft vanuit de STUW met de gemeente Utrecht prestatieafspraken gemaakt. Daarnaast zijn er afspraken in 'DUO' waarin de gemeente Utrecht en de Utrechtse corporaties afspraken maken om te komen tot de realisatie van de herstructurering in bestaand stedelijk gebied en Leidsche Rijn. Veel van deze afspraken zijn in concreet meetbare termen verwoord en extern geborgd. De visitatiecommissie waardeert de externe borging met het cijfer 7,6.
- Opvallend is dat in de periode 2001-2006 en 2007-2011 de inspanningen op het gebied van leefbaarheid niet of beperkt extern geborgd zijn.

Interne borging:

Het onderdeel kwaliteit van interne borging wordt gewaardeerd met een **7,6**.

Interne borging	2001-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris	7,3	7,9	7,6
Doelstellingen zijn ondergebracht in een BSC of ander managementinformatiesysteem			

Toelichting:

Bij het beoordelen van de interne borging gaat het om de mate waarin maatschappelijke doelstellingen verankerd zijn in de interne organisatie. De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit interne borging		Taakstellend?		
Verankerd in managementrapportage?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

- Het merendeel van de doelstellingen van Bo-Ex is taakstellend en gekoppeld aan een persoon en verankerd in managementrapportages. De beleidsplannen, jaarlijkse ondernemingsplannen en kwartaalrapportages zijn volgens de visitatiecommissie zeer gestructureerd. Doelen zijn concreet geformuleerd in doelstellingen, activiteiten en prestatie-indicatoren. Doel-eigenaren en betrokkenen zijn bekend en tussen-tijdse mijlpalen zijn benoemd.
- De wijze van coördineren getuigt van een weloordacht systeem waarin weinig aan het toeval wordt overgelaten en risico's en afwijkingen in een vroeg stadium in beeld zijn. Elk kwartaal wordt de ontwikkeling in de uitvoering van de doelstellingen besproken in het overleg met de RvC. Daaraan voorafgaand leveren de managers de status van te realiseren doelstellingen aan. Het MT bespreekt de verzamelde status en stelt de Monitor Beleidsmijlpalen bij.
- Het onderdeel presteren naar vermogen om maatschappelijke effecten te realiseren en opbouw relaties met zorginstellingen is in 2001-2006 beperkt geborgd.

2.6 Kwaliteit doelstellingen

Bo-Ex scoort voor de kwaliteit van haar doelstellingen een **7,5**.

Kwaliteit doelstellingen	2001-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden	7,5	7,6	7,5
Doelstellingen zijn in volgorde van waardering: verwoord in de te realiseren maatschappelijke effecten (outcome), te bereiken resultaten (output) of benodigde middelen (input).			

Toelichting:

De kwaliteit van de doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Een valkuil voor organisaties die werken aan maatschappelijke taken is dat ze hun beleid vooral verwoorden in termen van mooie en aansprekende intenties, maar zich niet uitspreken over de mate waarin ze zich concreet verantwoordelijk voelen voor het daadwerkelijk realiseren van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom toetsen we in onze visitatiemethodiek of doelstellingen die de corporatie zichzelf stelt voldoende meetbaar en tijdgebonden zijn. En we beoordelen of de corporatie zich daadwerkelijk richt op zichtbare effecten van het eigen handelen.

- Voor Bo-Ex geldt dat het gros van de doelstellingen concreet is geformuleerd in output dan wel outcome termen en dat deze meetbaar en tijdgebonden zijn. Dit maakt het ook mogelijk om realisatie te volgen en eventueel bij te sturen wanneer nodig. Dit leidt tot een waardering van 7,5.
- De doelstellingen op het gebied van leefbaarheid zijn in de periode 2001-2006 onvoldoende scherp geformuleerd; voor de periode 2007-2011 is dat wel gebeurd. Inzet van vermogen om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren is in beide periodes niet voldoende meetbaar verwoord.

3 Module II: Kwaliteit die hoort

3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is gebaseerd op de meningen van belanghouders, in het bijzonder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Ook zijn resultaten gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met bestuurders, directie en interne toezichthouders.

In totaliteit is de score van Bo-Ex voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ een **7,2**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van vier perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module II	Cijfer
1 Perspectief belanghouders	6,8
2 Perspectief klanten	7,2
3 Perspectief bewonersparticipatie	7,0
4 Perspectief intern toezicht	7,6
Totaalscore module II	7,2

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

3.2 Perspectief belanghouders

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	7,3
2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	7
3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	6,6
4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	6,8
5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,8
6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	6,5
Totaalscore perspectief belanghouders	6,8

Ieder onderdeel bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen:	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	7,5
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,1
Totaalscore onderdeel	7,3

1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en heeft daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn

- Bo-Ex heeft beschreven wie ze tot haar meest relevante belanghouders rekent en waarom. Dit zijn huurdersorganisatie(s), gemeente (bestuurlijk en ambtelijk), zorginstellingen, welzijnsinstellingen, wijkbureaus en collega-corporaties. Bij de totstandkoming van het beleidsplan worden belanghouders betrokken. In het jaarlijkse ondernemingsplan worden opmerkingen uit de reguliere bestuurlijke overleggen meegenomen. Periodiek organiseert Bo-Ex stakeholderbijeenkomsten om het beleid bij te sturen dan wel vorm te geven.
- De keuze van belanghouders en vorm van contact is afgestemd met belanghouders. In de gesprekken geven sommige belanghouders echter aan nooit uitgenodigd te zijn voor een bespreking van het ondernemingsplan, terwijl zij dat wel interessant zouden vinden. Belanghouders zijn van mening dat Bo-Ex voldoende interesse en inzicht heeft in hun belangen en doelstellingen. Zowel gemeente als overige partijen zijn hier tevreden over.
- De opstelling van Bo-Ex richting belanghouders is PORT: persoonlijke samenwerking, oplossingsgerichte benaderingen, realistische aanpak en transparantie in afspraken, werkwijzen en beheer.

1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden

- Het bestuur en management van Bo-Ex is in de ogen van belanghouders voldoende toegankelijk. Toegankelijkheid van lagen daaronder zou volgens een aantal belanghouders beter kunnen. Er wordt adequaat gereageerd op verzoeken.
- Bo-Ex is volgens belanghouders voldoende bereid om mee te denken over lastige vraagstukken. Maar met name gemeentelijke partijen op gebiedsniveau geven aan dat Bo-Ex meer initiatief kan tonen en anderen meer actief mag bevragen over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven. De corporatie vaart volgens hen iets teveel een eigen koers.

Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,4
2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	7,4
2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	7,3
Totaalscore onderdeel	7,0

2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.

- Bo-Ex heeft expliciet geformuleerd hoe belanghouders worden betrokken bij het beleidsproces. Voor het beleidsplan 2006-2010 zijn interviews gehouden met een selectie van belanghouders.
- Een aanzienlijk aantal belanghouders gaf in de gesprekken aan niet betrokken te worden bij het definiëren van opgaven en het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen in het werkgebied en het bepalen van de agenda van de corporatie. Hetzelfde geldt voor het formuleren van doelstellingen en het bepalen van activiteiten. Overigens gaf een deel aan hier ook geen behoefte aan te hebben.
- Respondenten vanuit de gemeente voelen zich meer betrokken bij voorgaande punten dan respondenten uit andere werkvelden. De meeste belanghouders voelen zich betrokken bij de evaluatie van beleid en uitvoering.

2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben

- De waardering voor de betrokkenheid bij het beleidsproces is ruim voldoende. Respondenten uit welzijn, zorg en collega-corporaties geven een hogere waardering voor de betrokkenheid bij het bepalen van inzet en activiteiten van Bo-Ex en de evaluatie van beleid en uitvoering dan respondenten van de gemeente.

2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.

- Belanghouders vinden allen dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen. De corporatie luistert goed en is betrokken.

Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Normen:	Cijfer
3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	6,0
3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,2
Totaalscore onderdeel	6,6

3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie

- Bo-Ex heeft het cultuurtraject PORT als voertuig ingezet in de ontwikkeling van de Bo-Ex wijze van werken. PORT staat voor persoonlijk, oplossingsgericht, realistisch en transparant. Maatschappelijke competenties van medewerkers zijn niet beschreven. Er wordt wel 'maatschappelijk' geleerd via wederzijdse stages van medewerkers met organisaties waar Bo-Ex mee te maken heeft. Uit het gesprek met de medewerkers kon de missie niet genoemd worden, maar kwam de essentie daarvan wel naar voren.
- In taakomschrijving en beoordelingscriteria is de maatschappelijke oriëntatie niet expliciet vastgelegd.
- Medewerkers zijn op de hoogte van de doelen in het beleidsplan, maar deze zijn nog niet volledig tot op het niveau van de medewerkers vertaald.

3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

- Belanghouders herkennen de maatschappelijke houding van Bo-Ex. De corporatie is open, heeft daadkracht, pakt signalen goed op, gaat actief het gesprek aan met belanghouders en huurders, is maatschappelijk betrokken en heeft ambitie. Wat betreft dit laatste punt vond de gemeente meer dan andere belanghouders dat hier verbetering in mogelijk is.

Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.

Normen:	Cijfer
4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	6,7
4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,0
Totaalscore onderdeel	6,8

4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied

- Belanghouders waarderen de inspanningen van Bo-Ex zeer. Ze zien Bo-Ex als een actieve corporatie die niet wegloopt voor problemen en haar verantwoordelijkheid wat betreft het bouwen zeker neemt. Wel zijn belanghouders breed van mening dat Bo-Ex een bredere 'maatschappelijke scope' mag hebben. Met name in de gebieden waar Bo-Ex bezit heeft zou zij ook actief buiten de stenen moeten denken en zich ook verantwoordelijk moeten voelen voor de woonomgeving en leefbaarheid.

4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert

- Bo-Ex staat bekend als bijzonder betrouwbare en degelijke samenwerkingspartner. De corporatie heeft volgens belanghouders geen verborgen agenda en komt altijd haar afspraken na. Aandachtspunt is dat Bo-Ex op projectniveau goed samenwerkt maar dat dit ook op dit projectniveau blijft. Bo-Ex zou meer lange termijn visie moeten hebben en zich daarin laten voeden door partners. Hier kwam ook de behoefte aan een bredere maatschappelijke scope terug. Bo-Ex blijft sterk binnen haar eigen kaders (en doet wat ze doet binnen dat kader goed), maar stelt dat kader niet ter discussie en innoveert daar te weinig op. Een respondent zei: 'filosoferen over wat er nog meer kan gaat moeizaam, Bo-Ex heeft harde grenzen in wat ze wel en niet doet'.
- Bo-Ex heeft lef en daadkracht, zeker als het gaat om bouwen en rondom de legionella kwestie. Als het echter gaat om de brede maatschappelijke opgave mag Bo-Ex volgens belanghouders meer daadkracht tonen.

Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen:	Cijfer
5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	6,5
5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	6,9
5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	6,9
Totaalscore onderdeel	6,8

5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

- In het jaarverslag van Bo-Ex staat een beperkte vergelijking tussen de gerealiseerde en voorgenomen activiteiten. Doelen worden wel teruggepakt maar dit is tamelijk summier. Het jaarverslag beschrijft de woningproductie en welke convenanten zijn afgesloten maar gaat te weinig in op maatschappelijke ontwikkelingen, opgaven en problemen.
- Gemeentelijke partners vragen meer aandacht voor het evalueren van gerealiseerde en voorgenomen prestaties op gebiedsniveau. De 'Deming-cirkel' is intern krachtig opgepakt, maar extern zou dat beter kunnen.

5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie

- Belanghouders waarderen de prestaties van Bo-Ex gemiddeld met 6,7. De waardering is het hoogst voor het huisvesten van specifieke doelgroepen en inspanningen op wonen en zorg. Opvallend is dat deze twee thema's door de gemeente relatief lager worden gewaardeerd (6,9 en 6,9) en door de 'overige' belanghouders relatief hoger (7,7 en 7,4). Verbetering is mogelijk ten aanzien van de betaalbaarheid van het wonen en duurzaam bouwen. Met name de gemeente geeft hier een laag oordeel voor. Bo-Ex slaagt er voldoende in om achterblijvende prestaties te beargumenteren.
- In onderstaande matrix staan de waarderingen die belanghouders hebben gegeven. Daarbij is een uitsplitsing gemaakt naar gemeentelijke partijen en 'overige' belanghouders.

Totaaloverzicht (externe belanghouders)	Alle belanghouders	Overheid	Overige belanghouders	Verskil tussen overheid en overige belanghouders
	Gemiddelde			
8. Vindt u dat de corporatie voldoende presteert op de onderstaande terreinen?				
Betaalbaarheid van wonen	6,3	6,5	6,2	0,3
Huisvesten specifieke doelgroepen	7,3	6,9	7,7	-0,8
Kwaliteit van het woningbezit	6,6	6,8	6,6	0,2
Nieuwbouw	6,7	6,7	6,8	-0,1
Leefbaarheid	6,8	6,7	6,9	-0,2
Wonen en zorg	7,2	6,9	7,4	-0,4
Duurzaam bouwen	6,2	5,6	6,6	-1,0

5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet

- Bo-Ex zou volgens belanghouders opener kunnen zijn over haar beschikbare vermogen en de inzet van middelen.
- De helft van de belanghouders geeft aan er geen zicht op te hebben of Bo-Ex haar middelen effectief en efficiënt inzet. Degenen die daar wel zicht op hebben vinden dat Bo-Ex dat voldoende effectief en efficiënt doet.
- Bo-Ex komt gemiddeld voldoende tegemoet aan de verwachtingen van belanghouders. Respondenten van de gemeente zijn relatief kritischer over het tegemoet komen aan hun verwachtingen door Bo-Ex dan 'overige' belanghouders.

Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen

Normen:	Cijfer
6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	6,5
Totaalscore onderdeel	6,5

6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen

- Bo-Ex kan aannemelijk maken dat beleidsdoelstellingen vanuit financieel perspectief kunnen worden gerealiseerd en heeft vanuit KWH en de CFV beoordeling een systeem waarmee ze inzicht krijgt in de efficiency van haar handelen. Bo-Ex heeft goed nagedacht over de ontwikkeling van haar vermogen, en heeft het maximaal benodigd vermogen gedefinieerd en gemotiveerd, maar heeft dit niet met belanghouders gecommuniceerd.
- Er is geen afwegingskader voor onrendabele investeringen. Algemene randvoorwaarde die men hanteert is dat Bo-Ex financieel gezond blijft. Per project wordt bekeken of de investering haalbaar en noodzakelijk is. De wenselijkheid en maatschappelijke winst ervan lijkt toch vooral intuïtief bepaald te worden.

3.3 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol	7,6
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten	5,9
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod	8,0
Totaalscore perspectief klanten	7,2

Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen:	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie	7,7
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen	8,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie	7,0
Totaalscore onderdeel	7,6

1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie

- Bo-Ex is in het bezit van het KWH-Huurlabel. Uit de meting van KWH blijkt dat klanten tevreden zijn over de ontvangst bij de corporatie en de wachttijden (score corporatie bezoeken 7,7), de telefonische bereikbaarheid (corporatie bellen 7,6) en de klachtafhandeling (voldoet aan de KWH-norm van 6,5).

1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen

- Klanten zijn tevreden over het proces van betrekken van een woning (woning betrekken 7,6) en het proces van verlaten van de woning (woning verlaten: 8,3).

1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie

- Klanten zijn tevreden over de informatievoorziening. Uit de gesprekken met STOK kwam echter de opmerking dat Bo-Ex meer moet investeren in de communicatie rondom werkzaamheden. Ook de vertraging rondom complex 507 toont aan dat communicatie een mogelijk aandachtspunt is.

Onderdeel 2. De producten/prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten

Normen:	Cijfer
2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van de) woning.	7,3
2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	5,5
2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders.	5,0
Totaalscore onderdeel	5,9

2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning

- Uit de meting van het KWH-Huurlabel blijkt dat klanten de mogelijkheden om zelf voorzieningen aan te brengen en het onderhoud aan de woning als ruim voldoende beoordelen.

2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid

- Bo-Ex kan niet aantonen dat de klant tevreden is over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid. Uit gesprekken met belanghouders komt dat Bo-Ex de woonomgeving meer in ogenschouw mag nemen. Bo-Ex zet vooral reactief in op leefbaarheid; er is frequent overleg met bewonerscommissies en indien nodig worden er acties uitgezet.
- Bo-Ex kan niet aantonen dat de klant tevreden is over de aanpak van overlastsituaties.

2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijn aanbieders

- Bo-Ex kan niet aantonen of de klant tevreden is over het aanbod op het terrein van wonen en zorg. Wonen en zorgverlening lijken gescheiden benaderd te worden in het beleid van Bo-Ex. Er zijn wel complexen waar wonen en zorg samen worden aangeboden. Bo-Ex is sterk in haar vastgoedoriëntatie, maar zou meer een ketenoriëntatie in wonen en zorg kunnen ontwikkelen.

Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod

Normen:	Cijfer
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	8
Totaalscore onderdeel	8

3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod

- Bo-Ex meet op de meeste punten de tevredenheid van haar klanten ten aanzien van de producten en diensten die zij aanbiedt en heeft een gestructureerde werkwijze om de resultaten van tevredenheidsmetingen in acties te vertalen. Zo is er een evaluatieonderzoek groot onderhoud en een evaluatieonderzoek herstructurering complex 106 en 107. Daarnaast is er een onderzoek geweest naar de achtergronden van de scores KWH-Huurlabel.

3.4 Perspectief bewonersparticipatie

Onderdelen:	Cijfer
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken	7,0
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	6,9
Totaalscore perspectief klanten en bewonersvertegenwoordigers	7,0

Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken

Normen:	Cijfer
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt

- STOK is de wettelijke overlegpartner van Bo-Ex. Er is met STOK een samenwerkingsovereenkomst afgesloten, waarin is opgenomen dat STOK in elk geval invloed (gekwalificeerd adviesrecht of adviesrecht) heeft op fusie, benoeming lid RvC, statuten, meerjarenbeleidsplan, huurbeleid, strategisch voorraadbeleid en prestatieafspraken met de gemeente.
- Van STOK komt de opmerking dat de samenwerkingsovereenkomst geen 'levend' document is. Het is echter de verantwoordelijkheid van beide partijen hier actief mee om te gaan, zodat de overeenkomst ook een werkelijke basis is voor samenwerking.
- Er wordt door de STOK-leden wisselend aangekeken tegen de invloed die men heeft. STOK schuift aan in werkgroepen en kan in de beleidsvoorbereiding meepraten. Een aantal leden van STOK ervaart dit echter niet als echte invloed. Samenvattend kan gesteld worden dat STOK geïnformeerd wordt, soms het gevoel heeft te weinig invloed te hebben, maar wettelijk wel betrokken is.
- Bo-Ex neemt de inbreng van STOK serieus. Zoals de bestuurder zei: 'STOK houdt ons scherp'. De leden van de huurderskoepel voelen zich ook serieus genomen, maar aandachtspunt is de opvolging van verzoeken die men doet. STOK: 'Je moet altijd vragen hoe de stand van zaken is en je krijgt nooit een terugkoppeling op eigen initiatief. Bo-Ex zou hierin een actiever houding moeten aannemen'. Desalniettemin is STOK trots op Bo-Ex: 'Het is lang niet de slechtste in vergelijking met andere corporaties. 'Andere corporaties zijn de Aldi, wij zijn Albert Heijn'.
- De kwaliteit van het overleg tussen Bo-Ex en STOK wordt niet jaarlijks besproken. STOK geeft aan hier, vanwege drukte, zelf ook weinig initiatief in te nemen. Het zou echter wel nuttig zijn om te doen, vinden de STOK-leden.

Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	6,9
Totaalscore onderdeel	6,9

2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

- Bo-Ex biedt voldoende ondersteuning in de vorm van financiën, administratieve ondersteuning, vergaderfaciliteiten, mogelijkheden cursus te volgen en externe ondersteuning. Bo-Ex staat open voor en ondersteunt bewoners bij het nemen van initiatieven van participatie. STOK zou wel graag willen dat Bo-Ex zelf meer het initiatief neemt om zaken te bespreken.
- STOK geeft aan dat de participatie op beleidsniveau in orde is, maar op gebiedsniveau verbetering mogelijk is.
- Bo-Ex zou creatiever kunnen zijn in het zoeken naar nieuwe dan wel betere vormen van participatie. Er is naast STOK een aantal bewonerscommissies. Bij nieuwbouwprojecten tracht Bo-Ex een commissie van de grond te krijgen. Andere commissies ontstaan soms uit onvrede (legionella bijvoorbeeld) en blijven bestaan. Volgens Bo-Ex hebben mensen geen zin in langdurige verbindingen met de corporatie. Daarnaast heeft Bo-Ex een leefbaarheidsbudget. Initiatief om hier gebruik van te maken ligt bij de bewoners. Bo-Ex steekt de participatie hiermee gedegen maar traditioneel in. Nieuwe vormen als een internetpanel, wijkfora, en stadsdebatten zouden in het participatie-instrumentarium niet misstaan. Bo-Ex kent wel klantenpanels.

3.5 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	7,6
2 De werkwijze van de RvC is effectief en integer.	7,3
3 De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.	8,0
Totaalscore perspectief intern toezicht	7,6

Onderdeel 1. De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen:	Cijfer
1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	7,5
1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	7,7
Totaalscore onderdeel	7,6

1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

- De agenda van de RvC is het ambitiedocument van de corporatie. In dit ambitiedocument zijn maatschappelijke thema's, financiële ontwikkeling en organisatieontwikkeling opgenomen. De RvC zou hier een eigen document naast kunnen hebben waarin de taak- en rolomschrijving van de corporatie en de ontwikkeling op lange termijn beschreven staat, maar heeft hier niet voor gekozen.
- De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van de strategische projecten. De RvC is betrokken bij elementaire besluiten.

1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

- Er zijn expliciet omschreven criteria waarop het bestuur wordt beoordeeld. Deze zijn opgenomen in het prestatiecontract met de bestuurder. Prestaties op het terrein van welzijn en leefbaarheid ('bevorderen aangenaam woonklimaat op initiatief van bewoners') en dialoog met stakeholders zijn niet of te summier geformuleerd.

- Er vindt jaarlijks een gesprek plaats tussen bestuurder en RvC waarin het functioneren van de bestuurder wordt besproken.
- Er wordt periodiek bekeken in hoeverre Bo-Ex op koers ligt in het bereiken van haar doelen. De systematische terugkoppeling op hoofdlijnen van de stand van zaken van de realisatie van beleidsdoelen draagt hier positief aan bij.

Onderdeel 2. De werkwijze van de RvC is effectief en integer

Normen:	Cijfer
2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	7,2
2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen.	7,5
Totaalscore onderdeel	7,3

2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

- Er is een profielschets waarin is benoemd welke competenties in de raad aanwezig moeten zijn: volkshuisvesting, sociale zaken, financiën. Het vakgebied juridisch is niet benoemd (wel bestuurlijke competentie). De samenstelling van de raad voldoet aan de profielschets.
- Er is geen introductie en scholingsprogramma in de aangeleverde stukken aangetroffen om de kennis in de raad op peil te houden. In de zelfevaluatie van de RvC komt kennisontwikkeling wel aan de orde.

2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen

- De RvC reflecteert op het eigen handelen door een periodieke zelfevaluatie. De evaluatie gebeurt eens in de 2 jaar, voorkeur is dit jaarlijks te doen. Systematiek is de publicatie van Aedes: '8 thema's voor discussie'. In 2006 zijn de eerste drie hoofdstukken van de publicatie niet doorlopen. Er is een helder verslag van de zelfevaluatie en stappen om verbeteringen door te voeren zijn opgenomen.

Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	8,0
3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	8,0
Totaalscore onderdeel	8,0

3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC

- Het bestuur verschaft de RvC tijdig alle informatie. De RvC geeft aan zelden tot nooit te worden verrast. Er is eens in de 7 weken contact tussen de voorzitter en de bestuurder.
- De bestuurder betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij lastige kwesties. Anticiperen op vragen is essentieel volgens de bestuurder.
- Er is in de ogen van de visitatiecommissie een sterk governance-model in de samenwerking tussen bestuurder, MT en RvC. Opvallend is dat het MT doorgaans aanschuift bij de RvC vergaderingen. Dit geeft de RvC de mogelijkheid te proeven wat er leeft in de organisatie en geeft het MT de mogelijkheid informatie uit de eerste hand te krijgen. Vanuit de beschrijving van contacten met het MT en de bestuurder blijkt dat de RvC goed in staat is te schakelen tussen haar toezichthoudende en adviserende rol.

3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier

- De RvC adviseert op eigen initiatief en is betrokken bij en in control van wat er bij de corporatie gebeurt. De RvC waakt er voor niet te dicht op het bestuur te zitten en slaagt hier volgens de bestuurder ook in.

4 Module III: Kwaliteit die kan

4.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Bo-Ex voor module III 'Kwaliteit die kan' een **7,1**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van twee perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module III		Cijfer
1	Perspectief bedrijfsvoering	7,5
2	Perspectief human resourcemanagement	6,7
Totaalscore		7,1

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

4.2 Perspectief bedrijfsvoering

Onderdelen:	Cijfer
1 De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen	8,0
2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	7,0
3 Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.	7,5
Totaalscore perspectief bedrijfvoering	7,5

- Bo-Ex heeft strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen. Vanuit het beleid worden activiteitenplannen en jaarplannen opgesteld. Er zijn heldere procesomschrijvingen. Verankering van het ondernemingsplan in de organisatie gebeurt door bedrijfsbijeenkomsten en door dit te bespreken in het werkoverleg met de vraag: wat betekent dit voor mijn werk? Uit de interne gesprekken met MT, middenkader en medewerkers ontstaat het beeld dat de vertaling van beleid naar uitvoering goed loopt en in de schriftelijke vragenlijst worden diverse voorbeelden genoemd.
- In de activiteitenplannen zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voldoende duidelijk gedefinieerd. Volgens medewerkers en leidinggevendenden is ten aanzien van de communicatie hierover verbetering mogelijk. De praktijk laat wat onduidelijkheden zien: zaken zijn gedefinieerd, maar of het ook gecommuniceerd wordt hangt sterk van de leidinggevende af.
- Bo-Ex heeft de insteek om op alle bedrijfsprocessen de Deming-cirkel toe te passen. Bo-Ex werkt vanuit de INK-gedachte en houdt periodiek een zelfevaluatie (laatste evaluatie: fase 3). Bij de laatste evaluatie kwam naar voren dat met name het 'check and act' verbetering behoeft. Vraag is wel of Bo-Ex er in slaagt dit door te vertalen naar de rest van de organisatie en het niet enkel binnen het MT houdt. Het Deming-principe is in elk geval zichtbaar in de processchema's. In het gesprek met MT en middenkader vertelden respondenten dat medewerkers (en leidinggevendenden) van Bo-Ex vooral 'doeners' zijn. De organisatie is goed in het bedenken en uitvoeren van zaken, maar het volgen van de stand van zaken is lastig. Evaluatie is een aandachtspunt, zoals ook uit de INK-analyse bleek. Een respondent: We moeten nog meer werken aan een 'lerende organisatie.' Verbeteren doet Bo-Ex vooral via KWH. De normen in het meetstelsel zijn daarbij een hulpmiddel. In het gesprek met medewerkers zeiden sommige respondenten dat de 'evaluatie van het werk echt beter kan'. Sommige afdelingen hebben volgens een respondent geen prestatie-indicatoren en volgen gewoon de dagelijkse routine, dit is een verbeterpunt. Deming hoort ook bij de bedrijfscultuur. Medewerkers: 'Kritiek geven mag in de organisatie, zowel positief als negatief, mits deze beargumenteerd is. Het signaleren van dingen die beter kunnen wordt gewaardeerd door de organisatie en is onderdeel van de cultuur.'

4.3 Perspectief human resources

Onderdelen	Cijfer
1 De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.	7,3
2 De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen.	6,0
3 De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.	6,9
Totaalscore perspectief human resources	6,7

Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers

Normen	
1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities.	7,5
1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,3

1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities

- Bo-Ex heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak gekregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen. Medewerkers worden betrokken bij het formuleren van doelen, er zijn kwartaal-bijeenkomsten, in het personeelsblad wordt er aandacht aan geschonken en beleids- en activiteitenplan worden op de afdeling besproken. Alle leidinggevenden en nagenoeg alle medewerkers geven aan goed geïnformeerd te worden.
- Ambities en doelstellingen zijn voor directie, management en middenkader vertaald in concrete gewenste resultaten. Medewerkers zijn op de hoogte van de doelen in het beleidsplan, maar deze doelen zijn nog niet volledig tot op het niveau van de medewerkers vertaald.

1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen

- Bo-Ex heeft volgens het merendeel van de leidinggevenden en medewerkers een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. Bo-Ex hanteert PORT als kernwaarden. Er is competentieontwikkeling voor leidinggevenden. Uit het gesprek met medewerkers komt dat zij zich uitgedaagd en gestimuleerd voelen om zich ondernemend op te stellen. Alle ruimte wordt gegeven, maar het is aan de medewerker zelf om deze ook te nemen. Vooral het zelf halen van informatie wordt gestimuleerd, iets waar de medewerkers naar eigen zeggen niet altijd even blij mee zijn. Enkele medewerkers dragen aan dat het 'doorgroeien' in de organisatie lastig is, maar dit kan ook met de schaal van de organisatie te maken hebben.

Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

Normen	
2.1	De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties. 6,0
2.2	De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties. 6,0
2.3	De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties. 6,0
Totaalscore onderdeel 6,0	

2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties

- Bo-Ex heeft haar maatschappelijke doelen en ambities voor het MT vertaald in competenties. Voor medewerkers start dit in 2008. De maatschappelijke competentie blijft onderbelicht. Ook in interviews met belanghouders komt naar voren dat dit ontbreekt.

2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties

- Bo-Ex heeft via de 360 graden feedback techniek een gedegen beeld over welke competenties leidinggevend beschikken. Bij medewerkers is dit minder het geval. In de gehouden enquête onder medewerkers geeft 47% aan dat Bo-Ex dit beeld niet of slechts beperkt heeft.

2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties

- Bo-Ex heeft van leidinggevend een beeld van de frictie tussen gewenste en aanwezige competenties, maar bij medewerkers is dit beperkt. Er zijn geen concrete plannen om deze fricties op te lossen, maar in 2008 wordt gestart met competentieontwikkeling voor medewerkers.

Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert

3.1	Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen. 6,8
3.2	Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden. 7,0
3.3	De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur. 7,0
Totaalscore onderdeel 6,9	

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen

- Medewerkers zijn van mening dat Bo-Ex beschikt over voldoende faciliteiten die hen stimuleert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking. Opvallend is dat leidinggevend dit lager waarderen dan de medewerkers.
- Om initiatief en ondernemerschap te stimuleren zijn er functionering- en beoordelingsgesprekken. Bevoegdheden worden laag in de organisatie gelegd, er wordt echter nog niet gestuurd op persoonlijke resultaten. Uit de interne enquête blijkt dat 47% van de medewerkers en 50% van de leidinggevend de ondersteunende randvoorwaarden om tot initiatief en ondernemerschap te komen te beperkt vinden.

3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden

- 47% van de medewerkers vinden dat directie en management onvoldoende het inspirerende voorbeeld geven tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Medewerkers zijn wel van mening dat de leidinggevenden betrokken zijn bij het werk dat medewerkers doen.
- De mate van stimuleren en ondersteunen van medewerkers verschilt per leidinggevende. 47% van de medewerkers vinden dat directie en management medewerkers beperkt stimuleren en ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Wel is er de laatste jaren sterk geïnvesteerd in samenwerking binnen de organisatie.

3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur

- Bo-Ex heeft een beleidsvisie op personeel (beleidsvisie 2006-2010). Medewerkers hebben de mogelijkheid om opleidingen te volgen. Het PORT-traject is het bindende cultuurtraject.
- Er zijn functieomschrijvingen. In functionering- en beoordelingsgesprekken komt de ontwikkeling van medewerkers aan bod. De mate van vrijheid en bevoegdheden die medewerkers hebben zijn volgens belanghouders in orde.

5 Analyse en conclusies

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van een zestal centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken.

5.2 Conclusies

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

Antwoord: ja, maar mag meer pro-actief op sociaal-maatschappelijk gebied.

Er is bij belanghouders veel waardering voor de resultaten van Bo-Ex. Wat de corporatie oppakt, doet ze goed. Bo-Ex heeft volgens belanghouders een klassieke insteek op het begrip corporatie, te weten het bouwen en ontwikkelen van vastgoed. Bo-Ex ziet dat als haar kerntaak en richt zich daar volledig met hart en ziel op. Belanghouders zien echter een bredere rol voor een corporatie. Als maatschappelijke organisatie zou Bo-Ex zich meer in moeten zetten voor leefbaarheid, woonomgeving en welzijn. Een corporatie heeft volgens belanghouders, zeker als zij een dominante positie heeft in een bepaald gebied, de taak zich ook verantwoordelijk te voelen voor de kwaliteit van de samenleving in dat gebied en dat gaat verder dan de stenen.

Typering op basis van gesprekken met belanghouders

Bo-Ex wordt door belanghouders getypeerd als een organisatie met een sterke vastgoedorientatie. De corporatie neemt haar verantwoordelijkheid op het gebied van vastgoedontwikkeling en heeft geen afwachtende houding. Bo-Ex investeert als er waardeontwikkeling van haar vastgoed tegenover staat. In de ogen van veel belanghouders investeert Bo-Ex te weinig in de kwaliteit van de samenleving. Bo-Ex is vooral een betrouwbare woningverhuurder en complexbeheerder en mag daar ook op aangesproken worden. Daarnaast wordt Bo-Ex als degelijk getypeerd; je weet wat je er aan hebt. Bo-Ex gaat voor Utrecht en is volgens belanghouders zeer goed op de hoogte van wat er zich in de stad afspeelt.

Onderscheid ten opzichte van andere corporaties zit volgens belanghouders in de taakafbakening; waar Bo-Ex zich vooral op het vastgoed richt (en daarin een zeer hoge kwaliteit bereikt), opereren andere corporaties meer in de sociale sfeer. Bo-Ex onderscheidt zich positief in het commitment en de betrouwbaarheid die zij toont: 'Bo-Ex heeft geen dubbele agenda'. De corporatie werkt volgens velen vanuit verwachtingen en niet vanuit randvoorwaarden en is onderscheidend in maatwerk en de projectgerichtheid.

Positief volgens belanghouders: bouwinzet

Bo-Ex heeft een fors bouwprogramma en is zeer actief in het bouwen en verwerven van locaties. Er is waardering voor het doorgaan met de bouw van Leidsche Rijn ondanks enkele tegenvallers die er in dat traject waren. De projecten die Bo-Ex realiseert zijn van grote kwaliteit. De woningvoorraad van Bo-Ex is goed bij de tijd en is goed onderhouden. Ook ten aanzien van maatschappelijk vastgoed doet Bo-Ex veel. Belanghouders geven een compliment voor de hostel op de Kögllaan en er is waardering voor de kwalitatief sterke woonzorgprojecten van de corporatie. Er is ook waardering voor de inspanningen rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Aandachtspunt volgens belanghouders: maatschappelijke inzet

Aandachtspunten die belanghouders zien zijn de sociaal-maatschappelijke inspanningen van Bo-Ex. Woonomgeving en leefbaarheid in de wijk worden volgens belanghouders onvoldoende meegenomen. Bo-Ex zou zich volgens belanghouders af moeten vragen waar zij haar maatschappelijke rol afbakt: fysiek of ook sociaal? Belanghouders hebben breed de wens dat de corporatie in maatschappelijk opzicht zich meer pro-actief opstelt. Dat wil zeggen: Bo-Ex pakt dingen op als dat aan haar gevraagd wordt of als er een verhuurprobleem ontstaat. Er wordt een meer prominente rol verlangd in de realisatie van wijkactieplannen en het ontwikkelen van wijk- en gebiedsvisies.

De visitatiecommissie is van mening dat vanuit het framework van vastgoedbeheerder en ontwikkelaar Bo-Ex goede prestaties levert. Het aandachtsgebied van corporaties heeft zich echter verbreed, er wordt ook op andere gebieden inzet verwacht. Maatschappelijk vastgoed is een kans voor Bo-Ex; daar is zij goed in en hierin zou zij een sterspeler kunnen zijn/worden. Vraagstukken aan de leefbaarheids- en welzijnkant kunnen in samenwerking met andere partijen beter van de grond komen. Dit betekent voor een deel aanpassen van de 'mindset' van Bo-Ex. Verder moet zij zeker blijven doen wat zij nu doet.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?

Antwoord: ja

Bo-Ex wordt getypeerd door belanghouders als behoedzaam opererend, gaat niet over 1 nacht ijs en houdt het financiële kompas goed in de gaten. De corporatie zet vanuit de benchmark van het CFV haar vermogen ten volle in en benut haar investeringsruimte.

Bo-Ex heeft een ambitieus investeringsprogramma maar geen expliciet afwegingskader voor maatschappelijke investeringen. De corporatie heeft geen doelstellingen geformuleerd bij het onderdeel 'inzet vermogen om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren'. Elke investering wordt op zich bekeken en beoordeeld op draagbaarheid, rendement en maatschappelijke waarde. Principe is: je kunt een euro maar een keer uitgeven en dat doe je waar het rendement het hoogst is. Waardeontwikkeling lijkt bij Bo-Ex sterk te hangen aan de waarde van het vastgoedobject en minder aan de waarde van object, woonomgeving en leefbaarheid. Waarde kan ook bestaan door deze drie componenten in samenhang te bezien.

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken en verloopt de samenwerking naar wens?

Antwoord: Ja, maar inventariseer behoefte

Stijl en samenwerking volgens belanghouders

De stijl van Bo-Ex spreekt belanghouders aan. Bo-Ex heeft geen last van 'ambtelijk gedrag' en is een 'prettige' samenwerkingspartner. De sfeer in projecten wordt als goed betiteld, Bo-Ex neemt partners serieus en springt in op verzoeken. De corporatie heeft een oplossingsgerichte houding en komt actief met bruikbare voorstellen. Bo-Ex is zakelijk maar altijd respectvol en met gevoel voor het belang van de samenwerkingspartner. De opvolging van afspraken en de afhandeling, beheer en nazorg is in de ogen van belanghouders voldoende. Een respondent verwoordde het als 'Bo-Ex is small, beautiful and also very good'. Projectontwikkeling en ontplooiën van commerciële activiteiten ten dienste van sociaal dat doet Bo-Ex het beste. Bo-Ex weet vertrouwen te creëren in relaties door afspraken na te komen en zichtbare prestaties te leveren. Er is grote lof voor het lef en de daadkracht dat Bo-Ex toonde bij de legionella kwestie.

Aandachtspunten in de samenwerking volgens belanghouders is dat Bo-Ex vooral sterk is in het samenwerken rond projecten, maar dat het ontwikkelen van een lang termijn perspectief met belanghouders moeilijk is. Bo-Ex zou meer visie mogen tonen en meer op mogen trekken met partijen. Verdieping van samenwerking met

partijen is mogelijk als Bo-Ex meer stuurt op gezamenlijke visieontwikkeling en het definiëren van wederzijdse opgaven en belangen. Met name de gemeente heeft deze wens. Bo-Ex weet volgens belanghouders precies hoever ze wil gaan en opereert vervolgens op het scherpst van de snede. Bo-Ex zou volgens belanghouders haar grenzen minder hard moeten stellen.

Bo-Ex gaat volgens de meeste belanghouders actief de dialoog met hen aan. Niet alle belanghouders worden betrokken bij het definiëren van agenda en opgaven, maar zij worden dan wel geïnformeerd. Een aantal van hen geeft aan er ook geen behoefte aan te hebben betrokken te worden bij agendering van onderwerpen en beleid. Sommige zorg- en welzijnsinstellingen zouden meer betrokken willen zijn. Bo-Ex zou belanghouders de vraag moeten stellen bij welke onderwerpen zij betrokken zouden willen zijn, in welke mate en op welke manier.

Bo-Ex zou de zaken die zij doet beter voor het voetlicht kunnen brengen. Door actief te vertellen wat je doet, geef je anderen ook de mogelijkheid hier op te reageren. Dit kan enerzijds door slim gebruik van media, maar anderzijds vooral door actief met relaties het gesprek aan te gaan.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

Antwoord: Ja, maar concretiseer sociaal maatschappelijke doelen

Bo-Ex heeft een gedegen beleidsvisie met scherp geformuleerde doelen en doelstellingen. Deze doelen zijn intern goed verankerd in een gedegen planning en control cyclus. De vertaling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar het niveau van de medewerkers zou echter beter kunnen. De prestatieafspraken met de gemeente via het STUW vormen een goede externe borging. In algemene zin kan gesteld worden dat de sturing in en beheersing van de organisatie groot is, iets waar de visitatiecommissie Bo-Ex een compliment voor wil geven.

Vanuit het perspectief van de inhoud zijn er relatief weinig doelen op het gebied van leefbaarheid. Bo-Ex inventariseert complexgewijs mogelijke problemen en bedenkt daar een aanpak voor en stelt een leefbaarheidsbudget beschikbaar voor initiatieven van bewoners. Voor de periode 2007-2011 heeft Bo-Ex zich ten doel gesteld een veiligheidsbeleid te ontwikkelen en is het leefbaarheidsbudget opgevoerd. Bo-Ex kiest er voor met name te faciliteren op het gebied van leefbaarheid. De corporatie zou meer het initiatief kunnen nemen en de sociale ontwikkeling van een gebied in ogenschouw kunnen nemen en zich hier verantwoordelijk voor voelen.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

Antwoord: Ja

Er is in de ogen van de visitatiecommissie een effectief samenspel tussen RvC en bestuurder. De governancestructuur is op orde. Er wordt voldaan aan de Aedescode en waar dit niet het geval is wordt dit beargumenteerd. De RvC geeft een gedegen invulling aan haar rollen als toezichthouder, adviseur en werkgever. RvC en bestuurder zijn 'in control' van de organisatie.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren

Antwoord: Ja

Algemene kracht van de organisatie volgens belanghouders is de concrete en betrokken houding die op de juiste wijze steunt op de visie en cultuur in de organisatie. Medewerkers gaan adequaat in op de signalen die zij ontvangen. Er is volgens belanghouders veel vakmanschap in de organisatie. Bo-Ex is in de ogen van belanghouders een 'goede beheerorganisatie' met een uitstekende beheerreputatie. De corporatie heeft veel expertise op technisch niveau en bestuurder Klinkenberg is een 'topper' op het gebied van vastgoed. Er is in de beleving van sommigen een kwaliteitsverschil tussen de mensen aan de top en de rest van de organisatie.

Korte lijnen en veel daadkracht

De lijnen in de organisatie zijn volgens belanghouders kort, waardoor Bo-Ex snel en slagvaardig kan opereren. Op het moment dat er interessante posities in beeld zijn kan Bo-Ex volgens belanghouders vaak sneller dan anderen reageren. Bo-Ex is in staat om vastgelopen projecten weer draaiend te krijgen en er is veel daadkracht op projectniveau.

Ontwikkel maatschappelijke competentie

De ontwikkeling van de maatschappelijke competentie van de organisatie schiet tekort volgens het merendeel van de belanghouders. Bo-Ex werkt vanuit een afgebakende taakopvatting en de organisatie is er volgens sommige belanghouders niet toe in staat om een discussie over de verbreding van grenzen te voeren.

Ontwikkel procesvaardigheden

Medewerkers van Bo-Ex hebben volgens een aantal belanghouders te weinig procesvaardigheden. Men heeft onvoldoende oog voor de sociale kant van projecten. Het beleidsmatige zwaartepunt ligt vooral bij financiën, techniek en klantcontacten. Gebiedsontwikkende visie en procesmanagement ontbreken teveel. Ontwikkel daarom de procesvaardigheden (en procesbewustzijn) van medewerkers op middenkader en uitvoerend niveau. Heb meer aandacht voor het proces waar je instapt en start direct met communiceren. Regel eerst de relatie en het proces met de betrokken professionele en niet-professionele partijen in het krachtenveld en stap dan pas over op de inhoud. Zeker bij strenge draagvlakmetingen bij herstructurering is de voorkant van het proces belangrijk.

Wees innovatiever

Bo-Ex zou volgens belanghouders innovatiever mogen zijn en meer op conceptueel niveau moeten denken. Dit hangt samen met de projectmatige benadering die Bo-Ex heeft. De uitdaging voor Bo-Ex is om het raamwerk waarbinnen zij opereert ter discussie te stellen en innovaties te zoeken op de rol van de corporatie op maatschappelijk gebied en daarin actief de dialoog met partners te zoeken.

Sterk in kwaliteitsdenken

Het kwaliteitsdenken en de bedrijfsvoering van Bo-Ex is in de ogen van de visitatiecommissie zeer sterk. Er zijn heldere doelen met scherpe prestatie-indicatoren. De rapportagesystematiek maakt borging van doelen goed mogelijk. Op het niveau van de medewerkers zou dit beter ontwikkeld kunnen worden (implementatie van doelen en processen en communicatie hierover). Bo-Ex is zich hier ook van bewust.

Het kwaliteitsdenken en de Bo-Ex manier van benaderen en doen wordt ontwikkeld bij medewerkers onder andere via het cultuurtraject met de PORT-waarden. Er ligt een goede notitie personeelsbeleid 2006-2010 waarin de ontwikkeling van medewerkers staat beschreven. Al met al liggen er goede bouwstenen om de kracht van de organisatie te versterken. Zicht hebben op competenties van medewerkers en deze effectief ontwikkelen is de interne kernopgave voor de komende jaren. Waak er wel voor als top niet te snel te gaan in relatie tot de rest van de organisatie. Het middenkader kan de schakel tussen beleid en operationeel niveau vormen. Investeer daarom extra in de ontwikkeling van deze mensen.

Eindconclusie

Bo-Ex is een woningcorporatie, zoals ze oorspronkelijk bedoeld zijn: degelijk en koersvast, het accent op leren en ontwikkelen, goed in beheren, met een open oor naar de omgeving, zorgvuldig intern toezicht, een open houding, een gezonde relatie met de huurdersorganisatie en bewonerscommissies, de interne organisatie op orde en in balans, de governance geregeld, een toereikende procesbeheersing, een competent management en bestuur, goed verankerde kwaliteitszorg, een keurige planning & control-cyclus en voldoende aansluiting tussen de uitgangspunten van de organisatie (missie, visie, kernwaarden), de concrete doelstellingen en het deelbeleid.

De kracht van Bo-Ex zit in de schaal en snelheid. Bo-Ex zou meer beleids- en uitvoerende capaciteit in kunnen zetten voor een consistente aandacht voor innovatie. Daarmee zou nadrukkelijker sprake kunnen zijn van gerichte, professionele projectontwikkeling in het veld wonen, zorg & welzijn en leefbaarheid en zou nog veel proactiever kunnen worden samengewerkt met de organisaties in dat aandachtsgebied.

De visie op de relatie met wonen, zorg & welzijn en leefbaarheid zou uitdrukkelijker moeten uitmonden in concreet beleid (dit doen we niet, dat doen we wel); nu is met name sprake van een overwegend faciliterende houding t.o.v. de instellingen in het wonen, zorg & welzijn en leefbaarheidsveld: Bo-Ex staat weliswaar klaar om samenwerking te arrangeren op verzoek (en zorgt in dat verband voor bijzonder lovende partners), maar slaagt er nog niet helemaal in om de afwachtend-welwillende houding om te buigen naar een proactieve instelling, die meedenkt met- en door de ogen van de partners, vóórdát een concreet project geïdentificeerd wordt. Er lijkt nog te weinig affiniteit met de issues in de wereld van de zorg en welzijn en leefbaarheid, waardoor voor de hand liggende, eigentijdse thema's (de toekomst van het zorg- en maatschappelijk vastgoed, wijkontwikkeling) niet echt opgepakt worden. Desalniettemin slaagt Bo-Ex er in, mede dankzij de consequente ruggesteun van de kwaliteitsbewaking, heel behoorlijk prestatieafspraken te halen, een betrouwbare partner te zijn in het nakomen en opvolgen van afspraken. Bo-Ex speelt als kleinste niet-categorale Utrechtse woningcorporatie een prominente en zeer gewaardeerde rol, die bijvoorbeeld jarenlang tot uitdrukking is gekomen in het voorzitterschap van STUW.

Het bestuur heeft de juiste houding gevonden naar zowel het intern toezicht als management en medewerkers. Naast een keurig uitgebalanceerde groep managers, is het de bestuurder, die als de grote inspirator van de Bo-Ex-activiteiten kan worden gezien, duidelijk stelling neemt, waar zijn bestuurlijke verantwoordelijkheden dat vereisen en een bij alle geïnterviewde partijen gerespecteerd en gekend gesprekspartner is. Bo-Ex is belangrijk voor Utrecht en moet de uitdaging zien een breder speelveld te definiëren. Ga daarbij actief de dialoog aan en werk samen. Volg in geval van een verbreding van het werkveld wel het eigen tempo van de organisatie, omdat deze hierin nog moet leren.

Bijlage I Onderzoeksverantwoording

1. Visitatiecommissie

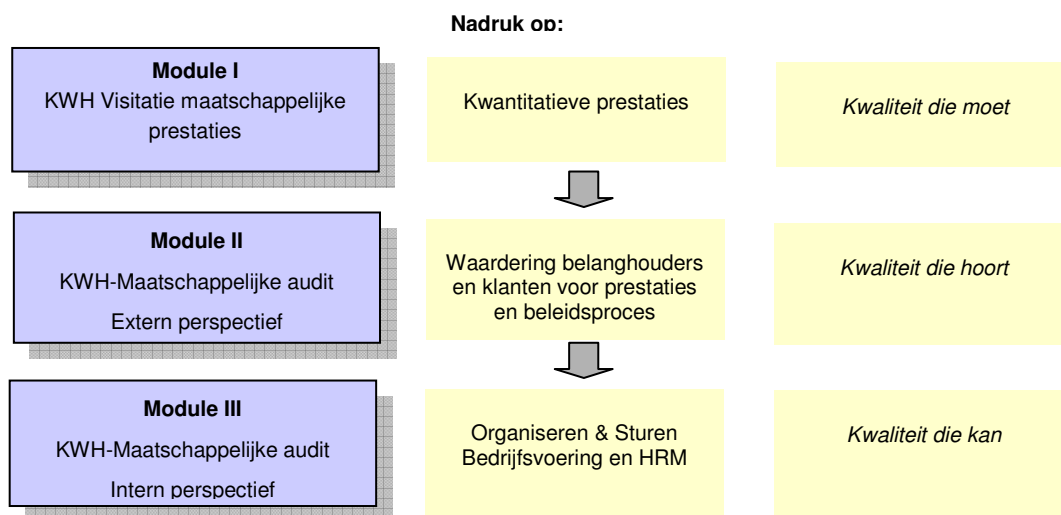
De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijke commissie met gebruikmaking van de systematiek voor de KWH-Visitatie. De bevindingen in dit rapport zijn voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsverklaringen. De visitatiecommissie voor Bo-Ex bestond uit de volgende personen:

- Dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)
- Drs. Rien Lammertink (lid)
- Drs. Guus Terlingen (secretaris)

2. Visitatiemethode

De KWH-Visitatie bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Voor iedere module is een meetschema ontwikkeld met normen en meetpunten. Per meetpunt wordt een beoordeling vastgesteld op basis van informatie die met de bovengenoemde meetinstrumenten is verzameld. Per meetpunt is aangegeven welke meetinstrumenten worden gebruikt om gegevens te verzamelen. Per meetpunt kunnen meerdere meetinstrumenten ingezet worden.

Voorbeeld

Module	:	II “Kwaliteit die kan”
Perspectief	:	Belanghouders
Onderdeel	:	5 Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
Norm	:	5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.
Meetpunt	:	5.a In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.
Meetmethode	:	Documentanalyse

De visitatiecommissie beoordeelt in welke mate de corporatie aan het meetpunt voldoet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vier categorieën zoals toegelicht in de onderstaande tabel.

Categorie	Omschrijving	Cijferbeoordeling
Ja	de corporatie voldoet geheel aan het meetpunt.	8
Ja, maar	de corporatie voldoet voldoende aan het meetpunt maar er zijn nog belangrijke verbeterpunten.	7
Nee, maar	de corporatie voldoet onvoldoende aan het meetpunt, maar er zijn aanwijzingen gevonden die wijzen op een positieve ontwikkeling, of de corporatie voldoet op een beperkt aantal onderdelen aan het meetpunt.	6
Nee	De corporatie voldoet niet aan het meetpunt.	5

De beoordeling en de cijferbepaling zijn aan de visitatiecommissie. Een onderbouwing van het oordeel is opgenomen in het meetschema en/of de visitatierapportage.

3. Visitatieproces

Het visitatieproces bestaat uit de volgende onderdelen:

- voorbereiding en zelfevaluatie;
- meting;
- vaststellen beoordeling en opstellen visitatierapport;
- oplevering visitatierapport.

Vorbereiding en zelfevaluatie

- Allereerst vindt tussen KWH en de corporatie een intakegesprek plaats om de reikwijdte van de visitatie vast te stellen, zoals het niveau waarop de visitatie plaatsvindt en welke modules in de visitatie worden meegenomen.
- De visitatie vervolgt met een door de corporatie uit te voeren zelfevaluatie. Deze bestaat uit een vragenlijst die de corporatie met een flinke dosis kritische zelfreflectie dient in te vullen. De uitkomsten van de zelfevaluatie worden gebruikt bij het vervolg van de visitatie.

Meting

Module I Kwaliteit die moet

De prestatiebeoordeling meting voor module I vindt plaats in vier stappen:

- Stap 1: Inventariseer doelstellingen;
- Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonvisies;
- Stap 3: Inventariseer geleverde prestaties;
- Stap 4: Beoordeel prestaties, kwaliteit doelstellingen en kwaliteit interne en externe borging.

De inventarisatie wordt uitgevoerd door de corporatie zelf. De visitatiecommissie levert ondersteuning, toetst de inventarisatie op basis van de aangeleverde documentatie en bepaalt de beoordeling. Alle gegevens worden vastgelegd in het meetschema dat het hart van de visitatie vormt.

Stap 1: Inventariseer doelstellingen

- Vermeld in het meetschema alle doelstellingen die voor de corporatie in de afgelopen 5 jaar leidend zijn geweest voor activiteiten op de resultaatgebieden:
 - > Beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroep;
 - > Betaalbaarheid van het wonen;
 - > Kwaliteit van woningen;

- > Bijzondere doelgroepen (o.a. wonen en zorg);
- > Leefbaarheid;
- > Vernieuwen en uitbreiden woningvoorraad;
- > Presteren naar vermogen.
- Beschrijf de prestatie-indicator(en) waarmee bepaald kan worden in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten (en op welke plaats) de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar*, *alleen richtinggevend* of *niet-richtinggevend*).
- Geef aan in welke mate de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verankerd in de organisatie door verantwoordelijkheden voor de uitvoering duidelijk te regelen en de voortgang te volgen via een managementinformatiesysteem (zoals een Balanced Score Card).
- Beschrijf nu op dezelfde wijze alle doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de komende 5 jaar.

Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonbeleid

- Beschrijf welke prestatieafspraken de corporatie met gemeente(n) heeft afgesloten.
- Beschrijf hoe deze prestatieafspraken aansluiten bij de eigen corporatiedoelstelling en prestatie-indicatoren (zie stap 1).
- Beschrijf voor de corporatie relevante beleidsuitgangspunten afkomstig uit landelijke, regionale en lokale woonvisies.
- Welke beleidsuitgangspunten heeft de corporatie vertaald in eigen doelstellingen, welke niet en waarom niet?
- Met welke indicatoren wordt bepaald of de afgesproken prestaties en de bijdragen aan woonvisies zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar* of *alleen richtinggevend*).

Stap 3: Prestaties

- Geef aan welke concrete prestaties zijn geleverd voor alle doelstellingen en prestatie-indicatoren die tijdens stap 1 en stap 2 zijn geformuleerd.
- Vermeld in het meetschema in welke documenten de prestaties zijn verantwoord.

Stap 4: Beoordeling door visitatieteam

Op basis van stappen 1, 2 en 3 worden de prestaties, de kwaliteit van de doelstellingen en de kwaliteit van interne en externe borging door de visitatiecommissie beoordeeld door per doelstelling en prestatie-indicator de onderstaande scoretabellen langs te lopen.

Prestaties	
- meer dan 125% van prestatienorm	8
- 100% tot 125% van prestatienorm	7
- 75% tot 100% van prestatienorm	6
- minder dan 75% van prestatienorm	5
- Niet te beoordelen	5

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie?		
	Vastgelegd in prestatieafspraken?	Ja	Gedeeltelijk
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?		
	Verankerd in managementrapportage?	Ja	Gedeeltelijk
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Benchmark

De indicatoren die wij voor de benchmark gebruiken zijn afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintiel-groep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt. KWH heeft deze resultaten vertaald in rapportcijfers.

De referentiegroep is een door het CFV ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Bo-Ex is ingedeeld in de referentiegroep die betrekking heeft op de middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties; dat is een groep van 47 corporaties. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het CFV: www.cfv.nl

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kernegegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het CFV hebben aangeleverd.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer	A	B
- 5e quintiel in referentie groep	8	5
- 4e quintiel in referentie groep	8	6
- 3e quintiel in referentie groep	7	7
- 2e quintiel in referentie groep	6	8
- 1e quintiel in referentie groep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Modules II en III

De meting voor modules II en III bestaat uit diverse meetinstrumenten om tot een oordeel te komen:

- documentbeoordeling;
- individuele gesprekken (met belanghouders);
- groepsgesprekken (met bestuurder, interne toezichthouders, medewerkers, leidinggevenden en bewonersvertegenwoordigers);
- interviews (met belanghouders);
- schriftelijke vragenlijsten (belanghouders, medewerkers en leidinggevenden).

In Bijlage 2 en 3 staat beschreven welke belanghouders bij het onderzoek zijn betrokken en welk documentatiemateriaal de visitatiecommissie heeft gebruikt.

Bijlage II Overzicht geïnterviewde personen

Als onderdeel van de visitatie is gesproken met een groot aantal personen, het betreft de volgende categorieën:

- > belanghouders;
- > huurdersvertegenwoordigers;
- > interne toezichthouders;
- > directeur-bestuurder
- > leidinggevenden;
- > medewerkers.

Hieronder volgt per categorie een overzicht met geïnterviewde personen.

Belanghouders

Met de volgende belanghouders zijn in november 2007 face-to-face gesprekken gevoerd. Ter voorbereiding op deze gesprekken hebben alle belanghouders een vragenlijst ontvangen.

Naam en functie	Functie en Organisatie
Harrie Bosch	Wethouder Wonen gemeente Utrecht
Cees van Eijk	Wethouder welzijn, WMO, Cultuur en integratie
Dhr. Nijveld	Stadsontwikkeling gemeente Utrecht
Koos Lieshout	Stadsontwikkeling gemeente Utrecht
Niek Toussaint	Dienst maatschappelijke ontwikkelingen gemeente Utrecht
Nancy Kok	Wijkmanager Zuidwest
Annemarie Reintjes	Wijkmanager West
Bart Andriessen	Wijkmanager Overvecht
Wim Nicolaas	Directeur SHBU
Lex Roseboom	AxionContinu
Ed Bosma	Leger des Heils
Jan Berndsén	Directeur SBWU
Jaap Broers	Directeur Centrum Vaartserijn
Jos Berkens	Directeur Portes
Martin Noorman	Accountmanager VROM
Ton Jochems	Directeur SSHU
Ron Onverzaagt	Voormalig Directeur Mitros
Victor Verhoeven	Directeur Portaal

Huurdersvertegenwoordigers

Met huurdersvertegenwoordigers heeft op 8 november 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Netty Keijzer	STOK
Loek Olij	STOK
Jaap van der Veen	STADE
Yvonne del Valle	STOK
Renee van der Vecht	STOK

Interne toezichthouders

Met interne toezichthouders heeft op 19 november 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
M.J.J. Bielders	Voorzitter
J.L.A.M. Halkes	Lid
P.C. Tacoma	Lid
Y. Tümer	Lid
P. van Gool	Lid

Bestuur en directie

Met de directie van Bo-Ex heeft op 7 november 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Johan Klinkenberg	directeur/Bestuurder

Leidinggevenden

Met leidinggevenden heeft op 7 november 2007 een gesprek plaatsgevonden. Alle deelnemers hebben van tevoren een vragenlijst ingevuld. De volgende functionarissen hebben deelgenomen:

Naam	Functie
Jan Timmer	MT
Henk Kerlien	MT
Ben te Dorsthorst	MT
Coen Braan	MT
Johan Schenk	Middenkader
Martin Gunter	Middenkader
Richard Colly	Middenkader
Rob Vroombout	Middenkader

Medewerkers

Met medewerkers heeft op 8 november een gesprek plaatsgevonden. Alle deelnemers hebben van tevoren een vragenlijst ingevuld. De volgende functionarissen hebben deelgenomen:

Naam	Functie
Jan van Meel	Medewerker en OR
Jeroen Eikelenstam	Medewerker en OR
André van Leeuwen	Medewerker en OR
Magda Hoogstraten	Medewerker en OR
Richard Houtzager	Medewerker en OR
Nicole Westerbeek	Medewerker
Corina van Dijk	Medewerker
Corien Koning-Pak	Medewerker
Rolf van der Weide	Medewerker
Spencer Schols	Medewerker

Bijlage III Overzicht bestudeerde documenten

Van Bo-Ex zijn de volgende documenten ontvangen:

Boek 1

- Leiderschap

	Tab	Subdeel
Bo-Ex in vogelvlucht, een korte kennismaking	A	

Leiderschap

Richten

De nieuwbouwpoging van Bo-Ex, verplichting 2002 binnen STUW	B	
De Utrechtse Opgave (nieuwe naam 'Utrecht Vernieuwt')	C	
De STUW, plannen tot 2010	D	
Prestatieafspraken Gemeente – Utrechtse woningcorporaties	E	1 - 2
Belanghouders van Bo-Ex	F	

Inrichten

Beleidsplan 2000 – 2004 (de 'start')	G	
Professionalisering van de organisatie	H	
Mandatering directie	I	
Beleidsplan 2006 – 2010 ('Bo-Ex maakt het')	J	
Plan van aanpak aanjagen woningbouw RWU	K	

Verrichten

Prestatie-indicatoren voor de directie (RvC-vergadering 03-07)	L	
Ondernemingsplan 2002	M	
Ondernemingsplan 2003	N	
Ondernemingsplan 2004	O	
Ondernemingsplan 2005	P	
Ondernemingsplan 2006	R	
Ondernemingsplan 2007 + 2008	S	

Bijlagen Prestatieafspraken

Beleid en uitvoering woonruimteverdeling Utrecht, een uitsnede	T	1 - 2
Raamovereenkomst De Utrechtse Opvage 2001 (Blauw deekopietje)	Z	
Prestatieafspraken Utrecht 2002 – 2005 (Donkerrood deekopietje)	Z	
Mantelcontract DUO, (Groen deekopietje)	Z	
Raamovereenkomst DUO (blauwe boekje)	Z	
Mantelcontract 2 ter uitwerking van de Raamovereenkomst DUO (groene boekje)	Z	
Stedelijk protocol / Draaiboek herstructurering (rode boekje)	Z	
Prestatieafspraken Utrecht 2007 – 2010 (paars-wit boekje)	Z	

Boek 2



- Strategie,
- Management van medewerkers,
- Management van middelen,
- Management van Processen

Strategie	Tab	Subdeel
Oriënteren		
Activiteitenplan bij Beleidsplan 2006	A	
Creëren		
Hoofdproces Bo-Ex, beleidsniveau	B	
Organisatiestructuur Bo-Ex	C	
Implementeren		
Managementcontrol Beleidsplan 2006 – 2010	D	
Risicofactoren en monitoring	E	
Woningtoewijzing met Zorg	F	
Huursubsidie	G	
Samenwerkingsovereenkomst met STOK (huurderskoepel)	H	
Deelname Aedescode en Governancecode	I	1 – 2
Verkoopbeleid 2002	J	1
Verkoopbeleid, actualisatie, 2003	J	2
Verkoopbeleid, actualisatie, 2005	J	3
Verkoopbeleid, actualisatie, 2007	J	4
Bewonersonderzoek 2004, de start van nieuw strategisch voorraadbeleid	K	1
Strategisch voorraadbeleid 2006	K	2
Strategisch voorraadbeleid 2007	K	3
Doorberekening complexstrategie, 2007 (Betaalbaarheid woningen)	K	4
Integrale woningkwaliteit, afspraken binnen Utrecht, 2007	L	1
Uitgangspunten corporaties bij stedenbouwkundige planvorming	L	2

Management van medewerkers

Organiseren		
Personeelsbeleid 2006 – 2010	M	1
Opleidingsbeleid	M	2
Voorbeeld vastlegging opleidingsbehoefte	M	3
Cultuurverklaring	N	1



Investeren

Projectplan implementatie cultuur 2005 (Project H4)	N	2
Projectplan cultuur 2006, de aanpak opschalen	N	3
Projectplan cultuur 2007, de aanpak weer opschalen	N	4
Onderzoek naar kwaliteit van interne communicatie, 2007	N	5
Competentieontwikkeling, leidinggeevenden, verslag aan RvC	O	1
Competentieontwikkeling, leidinggeevenden, persoonlijke programma's	O	2

Respecteren

Medewerkersbijeenkomstpresentaties ontwikkeling Beleidsplan	P	1 – 2
---	---	-------

Management van Middelen

Tab Subdeel

Geld

CFV, cijfermatige kerngegevens 2005	R	1
CFV, cijfermatige kerngegevens 2006	R	2
Presteren naar vermogen, een aantal investeringsbeslissingen		
- Aankoop woningportefeuille Van Baaren Woningstichting	S	1
- Hostel Kögllaan, opvang drugsverslaafden daklozen	S	2
- Terwijde Zuid, 16 Waterwoningen	S	3
- Project MAX, 728 (studenten-)eenheden	S	4
- Sociaal Pension Jaap Edendreef	S	5
- Rijnsche Maan, 63 woningen	S	6
- Rijnsche Maan, 81 zorgwoningen voor zorgpartner	S	7
- Terwijde Zuid, 211 woningen	S	8
- Oprichting NV 'Wonen boven Winkels	S	9
- Veranderopgave gebiedsplan Overvecht – De Gagel	S	10
Evolutie van de investeringsbeslissingen en de gevolgen daarvoor voor de Meerjarenbegroting 2007 – 2010	T	
Benchmark CFV 2002	U	1
Benchmark CFV op bedrijfskosten 2000 – 2003	U	2
Benchmark Bo-Ex binnen de bedrijfstak 2005	U	3
CVF: Corporatie in perspectief, 2005	U	4

Kennis en Technologie

Blijft buiten de scope van de visitatie

Materiaal en Diensten

Blijft buiten de scope van de visitatie



Processen

Ontwerpen (een greep uit de primaire processen)

Mutatieproces	V	1
Niet Planmatig Onderhoud	V	2
Onderhoudsbegroting maken	V	3
Onderhoudsbegroting uitvoeren	V	4
Projectontwikkeling bij herstructurering	V	5

Beheersen

Ondersteuning bewonersverenigingen bij herstructurering	W	
Dagelijkse processen, een greep uit enkele briefwisselingen	Y	
Regionale huisvestingsverordening	Z	

Verbeteren en vernieuwen

Ondergebracht bij veld 10: leren en verbeteren		
--	--	--

Boek 3



- Waardering door klanten, partners en leveranciers,
- Waardering door medewerkers
- Waardering door maatschappij
- veld 10-INK: Leren en Verbeteren

Waardering door klanten en partners

	Tab	Subdeel
Huurdersbelangenvereniging STOK: een serie werkverslagen	A	1- 6
Huurders: resultaten meting KWH-Huurlabel 2006	B	1
Huurders: resultaten meting KWH-Huurlabel 2007	B	2
Partners en belanghouders: reputatieonderzoek najaar 2006	C	
Bewonersparticipatie: voorbeelden van het enthousiasmeren van nieuwe	D	1 – 4
Huurders: blije brieven	E	

Waardering door medewerkers

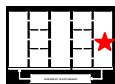
Personeelshandboek Bo-Ex (de basis voor tevredenheid)	F	
Medewerkersonderzoek 2005, resultaten	G	1
Medewerkersonderzoek vertaald in beleidsvoornemen 2006	G	2
Sociale jaarverslagen 2002 – 2006	H	1 – 6
Bointra (medewerkersinfo), onderwerp Beleidsontwikkeling, een greep	I	
Nieuwsbrief Wonen, een greep	J	

Waardering door maatschappij

Stages door externen en bij externen	K	
Nieuwsbrieven en communicatie bij herstructureringscomplexen	L	
Leefbaarheid, beleidsnotitie voor de opstart	M	
Praalschaal 2005 (daarna is de verkiezing gestaakt)	N	

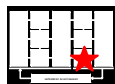
Leren en verbeteren

KPMG managementletter op accountantsverslag 2005, intern control	O	
KPMG managementletter op accountantsverslag 2006, intern control	P	
Zelfevaluatie Raad van Commissarissen 2004	R	1
Zelfevaluatie Raad van Commissarissen 2006	R	2
Zelfevaluatie Raad van Commissarissen, de methode	R	3
KWH-resultaten 2007, onderzoek naar het waarom	S	
Onderzoek naar de implementatie van nieuw automatiseringssysteem	T	
Onderzoek naar de werking van het Stedelijk Protocol 'Utrecht Vernieuwt'	U	
Workshop inzake onderzoek draagvlakmetingen bij herstructureringsopgave bij	V	
Evaluatieonderzoek groot onderhoudsproces complex 405	W	
Evaluatieonderzoek herstructurering complex 106 / 107	Y	
INK positiebepaling en zelfevaluatie 2007, conceptrapport	Z	



Bestuur en financiers	Tab	Subdeel
Kwartaalrapportage aan RvC, de standaard, serie 2007	A	
Financiële stand van zaken projecten, een opeenvolgende serie	B	1 – 3
Financiële meerjarenprognose, leidend tot solvabiliteitsoverzicht	B	4
CFV-beoordeling over 2005 en 2006	C	1 - 3
Prestatieoordeel VROM over 2003, 2004, 2005 en 2006	D	1 - 4
DUO-projecten ('Utrecht Vernieuwt'), stand juni 2005 (kaartmodel)	E	
Planning- en productieoverzicht Utrecht Vernieuwt, december 2006	F	
Overzicht bouwopgaaf Leidsche Rijn, juli 2007	G	
Stand van zaken bouwopgaaf Leidsche Rijn, september 2007	H	
Rapportage stand van zaken projecten aan RvC, september 2007	I	
Uitwerking prestatieafspraken Utrecht vernieuwt, juli 2007	J	
Kwartaalrapportage Activiteitenplan, stand juni 2007	K	
Kwartaalrapportage Activiteitenplan aan RvC, een opeenvolgende serie	L	
Behandeling Jaarverslag 2006 in RvC	M	
Profielchets Raad van Commissarissen	N	1
Huishoudelijk reglement Raad van Commissarissen	N	2
Jaarverslag 2002	O	
Jaarverslag 2003	P	
Jaarverslag 2004	R	
Jaarverslag 2005	S	
Jaarverslag 2006	T	

Boek 5



- Publieke jaarverslagen

Publieke jaarverslagen	Tab	Subdeel
Bewonersbladen als voorbeeld van informatie naar huurders		
Jaarbericht 2002		
Jaarbericht 2003		
Jaarbericht 2004		
Jaarbericht 2005		
Jaarbericht 2006		