



## Visitatierapport

### Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl



*Utrecht, 25 februari 2011*

#### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### **Visitatiecommissie**

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)  
De heer F.Th. de Groot RB  
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)



## Voorwoord

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

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



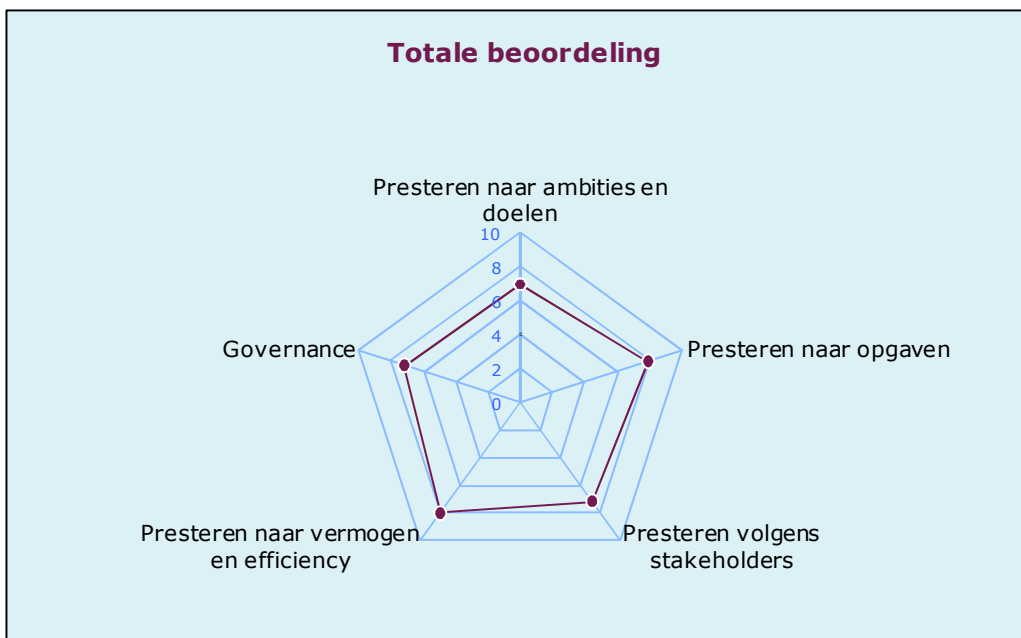
# Samenvatting en recensie

## Samenvatting

In juni 2010 heeft Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl<sup>1</sup> te Eindhoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2010 en februari 2011. De visitatiegesprekken en dialogen hebben plaatsgevonden op diverse dagen, te weten:

- 13, 21, 22, 23 en 24 september;
- 4, 6, 19, 21 en 26 oktober;
- 2, 3, 4 en 15 november;
- 21 december.

### Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	8
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	7
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Op de onderdelen 'presteren naar opgaven' en 'presteren naar vermogen en efficiency' presteert Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl goed. Op de onderdelen 'presteren naar

<sup>1</sup> SWS (Woningstichting SWS Eindhoven) en Hhvl (Woningstichting Hertog Hendrik van Lotharingen) zijn in 2006 gefuseerd tot Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl.

ambities en doelen', 'presteren volgens stakeholders' en 'governance' presteert Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl ruim voldoende.

Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl (in het vervolg: Woonbedrijf) is groot geworden om 'klein' (gebiedsgericht) te kunnen werken. Door de corporatie op te delen in een negental districten die verantwoordelijk zijn voor hun eigen gebied, wordt het 'klein' vormgegeven. Binnen de negen districten wordt gebiedsgericht gewerkt. De verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd en er is een sterke focus op de individuele klant en de problematiek in de specifieke wijk en buurt. Dit leidt tot verschil in keuzes tussen de verschillende districten en tot een gedifferentieerd beeld richting de buitenwereld.

Door het Bestuur, de adjunct-directeuren en districtsmanagers wordt richting gegeven op basis van het Koersplan. Er wordt zoveel mogelijk ruimte gegeven aan de districten en haar medewerkers om hieraan een bijdrage en (eigen) invulling te geven. Op concernniveau worden effecten in beeld gebracht en geëxpliciteerd. Er wordt gestuurd op de effecten door koersdoelen, strategie en beleid, begroting en individuele (project)besluiten.

In dit rapport wordt Woonbedrijf als een geheel beoordeeld, en zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. Binnen de verschillende districten en binnen het werkgebied, dat uit verschillende gemeenten bestaat, kan de beoordeling gedifferentieerd zijn.

In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. Het is de commissie er veel aan gelegen om Woonbedrijf in haar volle kleuren te beschrijven, waardoor de samenvatting uitgebreider is dan gebruikelijk in een visitatierapport. De commissie komt tot de conclusie dat Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl ruim voldoende presteert.

### ***Presteren naar ambities en doelen***

In 2006 heeft Woonbedrijf haar missie en ambities verwoord in het Koersplan. Woonbedrijf heeft ervoor gekozen om 'groot' te worden om zo 'klein' te kunnen opereren. De corporatie wil aan gebiedsontwikkeling doen en ziet daar vooral mogelijkheden toe, waar er sprake is van een geconcentreerd bezit. De positie van de stad Eindhoven is daarbij van eminente invloed op de corporatie. Het maatschappelijk belang staat voorop: het creëren van maatschappelijke waarde is het dagelijkse werk. Als uitgangspunten hanteert Woonbedrijf daarbij wederkerigheid, professionele focus op waardecreatie en investeringen in relaties.

In het eerste Koersplan heeft Woonbedrijf aangegeven dat het hoofddoel is om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan 'goed wonen'. Goed wonen heeft zowel betrekking op de woning zelf als op de buurt (woonomgeving). Om koers te houden heeft Woonbedrijf een drietal ambities geformuleerd:

- Klanten kiezen;
- Bouwen aan buurten;
- Waarde wegen.

Terugkijkend op het eerste Koersplan zijn er stappen gezet, resultaten behaald en leerervaringen geweest. Woonbedrijf heeft erin 2010 voor gekozen om door te gaan op de inslagen weg en de lat daarbij wat hoger te leggen. De corporatie heeft ervoor

gekozen om haar strategie te focussen op drie programmalijnen in het verlengde van de eerder geformuleerde ambities:

- Van klantgericht naar klantgestuurd;
- Van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeving van buurtbeleving;
- Van prioriteren naar afwegen en resultaten op ieder niveau.

Woonbedrijf heeft de afgelopen jaren duidelijk gewerkt aan het onderwerp 'klanten kiezen', vooral het zogenoemde F1-beleid (metafoor voor de help-toets op de computer) voor 'maatschappelijke onmachtige huurders' spreekt daaruit. De ambitie 'klanten kiezen' is niet helder omschreven, gedefinieerd en ingekaderd voor stakeholders (zowel intern als extern), waardoor zouden de prestaties op dit vlak niet duidelijk zichtbaar zijn.

De klantgerichtheid meet Woonbedrijf aan de hand van panels, onderzoek en in het dagelijks contact. Naast kwaliteit van dienstverlening gaat het bij 'klanten kiezen' ook over de kwaliteit van woningen en woongebieden (zowel inbouw, als casco, als (semi) openbare ruimte). De inspanningen die tot nu toe zijn gedaan en de prestaties die deze hebben bewerkstelligd, beoordeelt de visitatiecommissie als 'ruim voldoende'.

Bouwen aan buurten (het buurtgericht of gebiedsgericht werken) is het handelsmerk van Woonbedrijf. De corporatie verstaat hieronder zowel het bouwen, exploiteren en onderhouden van woningen en voorzieningen, als het stimuleren van (buurt)activiteiten die bijdragen aan 'prettig wonen', 'leefbaarheid' en 'veiligheid'. Woonbedrijf richt zich daarbij op het aanpakken van specifieke vraagstukken, vooral als het gaat om problematiek achter de voordeur en buurtontmoeting. Door de gebiedsgerichte aanpak ontstaan in de optiek van Woonbedrijf wijken en buurten met verschillende karakters. Werken aan de leefbaarheid is op deze wijze een onderdeel van het dagelijks werk van de medewerkers van Woonbedrijf. Woonbedrijf heeft het bouwen aan buurten de hoogste prioriteit gegeven. De vele inspanningen die Woonbedrijf op dit gebied heeft ondernomen en de mate waarin het gebiedsgericht werken in de cultuur van Woonbedrijf is doorgedrongen, beoordeelt de visitatiecommissie als 'goed'.

De ambitie 'waarde wegen'<sup>2</sup> is in haar uitwerking achtergebleven op de andere twee ambities. Woonbedrijf heeft hiervoor een model ontwikkeld en ziet het waarde wegen als het afwegen van klantwaarde, bedrijfswaarde en vastgoedwaarde, altijd beginnend bij de klantwaarde. Van deze drie kernwaarden is thans vooral het begrip bedrijfswaarde uitgewerkt op concernniveau (met desgewenst een herleiding naar districtsniveau). Het kernbegrip klantwaarde wordt in het model uitgelegd als de waardering die huurders voor het handelen van Woonbedrijf hebben (de waarde die de klant/huurder ergens aan toe kent). Verder heeft Woonbedrijf binnen het model invulling gegeven aan het begrip vastgoedwaarde, namelijk middels de WOZ-waarde.

De commissie vindt de huidige modelmatige benadering van het waarde wegen nog beperkt en acht het verstandig de verdere uitwerking met prioriteit ter hand te nemen. Dit kan voorkomen dat het draagvlak onder het waarde wegen binnen

---

<sup>2</sup> 'Waarde wegen' is de visie van Woonbedrijf op de wijze waarop de corporatie maatschappelijke waarde wil verbinden met meer financiële waarden.

Woonbedrijf geleidelijk verdampt, omdat districten en medewerkers de toepassing ervan en de wijze hoe hier mee om te gaan nog niet in de dagelijkse praktijk ervaren, terwijl het wel een van de drie belangrijke strategische ambities van Woonbedrijf is.

### ***Presteren naar opgaven***

Het werkgebied van Woonbedrijf beslaat meerdere gemeenten en kenmerkt zich door een centrum-stedelijke omgeving. Woonbedrijf heeft meerjarige prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Eindhoven, vertaalt deze naar jaarlijkse afspraken en monitort samen met de gemeente de voortgang. Ook in de gemeenten Best, Geldrop-Mierlo en Veldhoven zijn prestatieafspraken gemaakt en in de andere gemeenten zijn deze er niet of nog in ontwikkeling. Naast de prestatieafspraken met gemeenten heeft Woonbedrijf op een aantal terreinen convenanten gesloten en prestatieafspraken gemaakt met andere partijen en/of op specifieke terreinen. Voorbeelden hiervan betreffen de afspraken in het kader van studentenhuisvesting, hennepteelt en woonoverlast.

Woonbedrijf heeft de beschikbaarheid van betaalbare woningen vervat in haar beleid ten aanzien van 'beschikbaarheid' (het beschikbaar hebben, krijgen en houden van voldoende woningen voor doelgroepen van beleid) en 'betaalbaarheid' (de 'juiste' prijs/kwaliteitverhouding op basis van het kwaliteitsbeleid dat door de districten wordt bepaald). De prestatieafspraken met de gemeenten (vooral Eindhoven en Best) zijn heel helder en Woonbedrijf zit met circa 92 procent bereikbare woningen ruim boven de gestelde normen. Ook de daadwerkelijke verhuur aan de primaire doelgroep ligt met circa 65 procent ruim boven de eigen gestelde norm, bijzondere doelgroepen komen hier nog bovenop.

Woonbedrijf heeft daarbij afgesproken geen woningen te verkopen, tenzij woningen reeds waren aangewezen voor de verkoop en als zodanig gecommuniceerd. In de periode 2006-2009 heeft Woonbedrijf de geprognosticeerde verkoopopbrengsten nagenoeg behaald. Gezien de gestagneerde verkoopmarkt, beoordeelt de commissie dat als een goed resultaat.

Conform de afspraken worden de woonlasten voor huurders zoveel mogelijk beperkt. De huurverhoging vindt plaats met maximaal het inflatiepercentage. Woonbedrijf hanteert het beleid dat huurders bepalen welke prijs zij wensen te betalen voor hun woning en aan welk kwaliteitsniveau dat dan moet voldoen. Een hoger kwaliteitsniveau is, met andere woorden, mogelijk indien de huurder daarvoor betaalt.

Onder kwaliteit wordt zowel de kwaliteit van producten (het bezit), als de kwaliteit van dienstverlening en bewonersparticipatie gerekend. Op het gebied van kwaliteit van het bezit levert Woonbedrijf goede prestaties. Het bezit is doorgaans van goede kwaliteit en er wordt doorlopend (veel) geïnvesteerd in onderhoud. Meer dan 90 procent van het voorgenomen planmatig onderhoud wordt daadwerkelijk jaarlijks gerealiseerd, wat volgens de commissie een goede score is.

De kwaliteit van dienstverlening laat Woonbedrijf onderzoeken door KWH; in 2009 vond de vijfde meting plaats. Het KWH-label is behaald door Woonbedrijf. De kwaliteit



van de afdeling Bouwservice wordt vormgegeven aan de hand van VCA<sup>3</sup> en MQM<sup>4</sup>-certificering. De waardering van huurders voor individuele verbeteringen en reparatieverzoeken is ruim voldoende tot goed.

De commissie heeft geconstateerd dat Woonbedrijf, ondanks de inspanningen die zij op tot heden heeft verricht, er nog niet goed in is geslaagd om de bewonersparticipatie in de vorm van een centrale huurdersorganisatie conform de Overlegwet goed vorm te geven. Er is een centrale huurdersvereniging, maar deze worstelt met een legitimeringsvraagstuk. Op centraal niveau is dit niet de sparringpartner die het idealiter zou zijn. De commissie bespeurt bij de corporatie een zekere schroom om dit verder op gang te helpen en te faciliteren. Men wil hierin een niet al te voorname rol op zich nemen. In de filosofie van Woonbedrijf is districtsvertegenwoordiging van huurders echter belangrijker en op decentraal niveau slaagt Woonbedrijf er goed in om bewonersparticipatie te organiseren. Het gaat dan veelal niet over beleidsthema's, maar over concrete vraagstukken in de betreffende wijk of buurt. Bewoners worden dan daadwerkelijk betrokken en beoordelen het contact met de corporatie als goed.

De opgaven op het gebied van leefbaarheid zitten besloten in de plannen die in elk district door Woonbedrijf zijn opgesteld en de buurtcontracten die in diverse buurten tussen verschillende stakeholders tot stand zijn gekomen. Het werken aan leefbaarheid beschouwt Woonbedrijf als haar dagelijks werk en sluit naadloos aan op het gebiedsgericht werken. De commissie beoordeelt de prestaties van Woonbedrijf op het gebied van leefbaarheid als goed. Woonbedrijf heeft in de afgelopen jaren vele activiteiten opgepakt die bijdragen aan een betere leefbaarheid, bijvoorbeeld met betrekking tot het beperken van overlast, het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving en het beheer van de (semi) openbare ruimte, de veiligheid, de sociale cohesie, het stimuleren van buurtontmoeting.

Acties ten behoeve van bijzondere doelgroepen omvatten het voldoen aan prestatieafspraken, het verhuren aan (zorg)instellingen, het ontwikkelen van vastgoed en het faciliteren van zorginfrastructuur. Onder zorginfrastructuur wordt verstaan: de ontwikkeling van woonservicezones, gezondheidscentrum (Airbornelaan), buurtsteunpunten, gezondheidsdienst (Doornakkers) en het aanpassen van woningen (opplussen en/of aanpassen aan WMO).

Ultimo 2008 vormden het aantal ouderen- en gehandicaptenwoningen (totaal 3.674<sup>5</sup>) circa 12 procent van het totale bezit van Woonbedrijf en dat is vergelijkbaar met de referentiecorporatie. Bijzondere woningen voor mensen met een functiebeperking worden in beginsel altijd gebouwd in samenwerking met een zorgverlenende instantie, met uitzondering van projecten die tot stand komen in opdracht van gebruikers/verzorgers. Woonbedrijf werkt op dit gebied samen met een groot aantal partijen, zoals Korein, De Plaatse, GGzE, Sint Marie, Lumens, Lunet, Neos, Novadic-Kentron, Opmaat, Focus, SVVE en Zuidzorg.

---

<sup>3</sup> VCA: Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers.

<sup>4</sup> De MQM-beoordelingsrichtlijn is bestemd voor onderhoudsbedrijven, zelfstandig of deelsluitmakend van een woningbouwcorporatie. MQM staat voor Maintenance Quality Management.

<sup>5</sup> Corporatie in Perspectief, CFV, 2009.

Op het gebied van seniorenhuisvesting wordt de gehanteerde 'opplusregeling' voortgezet. Domotica wordt alleen toegepast als de omstandigheden daarom vragen. Ontmoetingsfunctie voor ouderen wordt mede gezien in het licht van het ontmoetingsbeleid in de verschillende buurten.

Voor starters is er weinig specifiek beleid. De commissie heeft niet over concrete initiatieven op dit vlak gelezen of gehoord; deze doelgroep behoort tot de primaire doelgroep van beleid. Wel krijgen studenten en short stayers (binnen Vestide) bijzondere aandacht.

De taakstelling in het kader van opvang, statushouders, generaal pardonners en urgenten wordt door Woonbedrijf voor (bijna) 100 procent gerealiseerd. Op het gebied van DOOR! en de opvang van urgenten neemt Woonbedrijf inderdaad de afgesproken 60 procent voor haar rekening.

De mogelijkheden tot nieuwbouw zijn beperkt in het werkgebied van Woonbedrijf; er is maar een beperkt aantal uitleggebieden en inbreidingslocaties beschikbaar in verhouding tot de vraag. De bouwproductie wordt door de commissie als consequent beschouwd; maar telkens afwijkend van hetgeen geprognosticeerd.

Op het gebied van studentenhuisvesting lag er een grote bouwopgave in de stad Eindhoven. Woonbedrijf heeft hier een aanzienlijke bijdrage aan geleverd en haar (nieuw)bouwafspraken op het gebied van studentenhuisvesting waargemaakt. Wel is een deel van de studenteneenheden van tijdelijke aard en zal een afname van eenheden plaatsvinden door het afbouwen van deze tijdelijke eenheden.

In de regiogemeenten waar circa 18 procent van het Woonbedrijf-bezit zich bevindt, blijft de bouwproductie aanzienlijk achter bij de bouwafspraken. Dit is slecht voor het functioneren van de woningmarkt in deze gemeenten zelf, maar ook voor de stad Eindhoven. De randgemeenten hebben namelijk een overloopfunctie ten aanzien van sociale huisvesting. Woonbedrijf heeft daarom verantwoordelijkheid genomen en wil een extra bijdrage leveren aan deze taakstelling en heeft in 2008 aan de randgemeenten een aanbod gedaan om 500 sociale huurwoningen te bouwen. In Nuenen is Woonbedrijf daarop begonnen met de bouw van 104 woningen en tevens heeft de corporatie middelen gereserveerd voor de bouw van 130 woningen in Veldhoven en 50 tot 100 woningen in Naastenbest.

Stedelijke (of dorps-) vernieuwing is binnen Woonbedrijf de verantwoordelijkheid van de districten. Wanneer het gaat om 'stedelijke vernieuwing' of 'herstructurering', wordt in Eindhoven veelal gesproken over 'integrale wijkvernieuwing' (IWV) en over de krachtwijken. Voor Woonbedrijf zijn dat naast De Bennekel, Doornakkers en Woensel-West onder meer Lakerlopen, Philipsdorp, Drents Dorp en De Barrier. In Lakerlopen en De Barrier is de uitvoering van de laatste plandelen in volle gang. In Drents Dorp zijn woningen gesloopt, maar ook gerenoveerd en vervolgens verkocht. Intussen zijn de inzichten wel veranderd. De wijkvernieuwing van Philipsdorp gaat nu bijvoorbeeld uit van herwaardering en behoud van het bezit in plaats van vervanging.

Naast de IWV-projecten is Woonbedrijf betrokken bij een aantal stedelijke projecten in Eindhoven. De herontwikkeling van Strijp-S is daar een voorbeeld van: van industrieterrein tot woningen, (ondergrondse) parkeervoorzieningen en bedrijfsruimte.

De herstructurering van Philipsdorp is tevens een grote opgave, waarbij Woonbedrijf momenteel in de ontwerpfase verkeert. De herontwikkeling van het Victoriakwartier is on hold gezet. Woonbedrijf werkt daarbij ook aan het versterken van het stadscentrum door middel van Wonen boven Winkels. In Veldhoven is Woonbedrijf actief betrokken bij de centrumontwikkeling. Alle activiteiten op het gebied van stedelijke en dorpsvernieuwing beziend, is de commissie van oordeel dat Woonbedrijf goede prestaties toont in relatie tot de opgaven.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat er nog geen specifiek energiebeleid is ten aanzien van het bezit: het energiebeleid is nog intentioneel en vooral weinig geoperationaliseerd. Woonbedrijf heeft zich voorgenomen in 2010 een EPA<sup>6</sup>-beleidsnotitie op te stellen. Hoewel het besef groeiende is, laat de (noodzaak tot) uitwerking van beleid op het gebied van duurzaamheid en energie(besparing) nog op zich wachten. De commissie beoordeelt de prestaties op dit moment als voldoende, maar verwacht actiever beleid in de nabije toekomst.

De visitatiecommissie heeft het onderdeel 'kennis en inzicht' goed beoordeeld. Woonbedrijf heeft over het algemeen ruim voldoende inzicht in haar opgaven. Woonbedrijf kan daarbij gebruik maken van de Regionale Woonvisie van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE) en diverse afgeleide documenten. Een nadere concretisering van de opgaven vindt plaats in de buurtcontracten die in diverse buurten zijn afgesloten. Hierin worden de opgaven op buurtniveau in kaart gebracht.

De realisatie van de prestatieafspraken wordt gemonitord. In de gemeente Eindhoven is er sprake van een 'monitor prestatieafspraken' waarin de voortgang ten aanzien van de afspraken op alle onderdelen wordt gevolgd en tussentijds wordt besproken. Intern monitort Woonbedrijf haar prestaties middels het kompas en de kwartaalrapportages. Via het jaarverslag wordt extern verantwoording afgelegd. Ook is Woonbedrijf in gesprek met de overige gemeenten en vindt op die wijze afstemming en evaluatie plaats.

### ***Presteren volgens stakeholders***

Hoewel wordt voldaan aan de afspraken ten aanzien van de betaalbare voorraad, zijn er nog wel toekomstverwachtingen van stakeholders. Stakeholders vragen zich zelfs af of er sprake is van 'overmaat': heeft Woonbedrijf misschien wel teveel aandacht voor de hoeveelheid betaalbare woningen en moet er niet meer differentiatie aangebracht worden in het bezit? Op dit vlak zijn er onvoldoende duidelijke keuzes zichtbaar bij Woonbedrijf. Ten aanzien van het accent betaalbaarheid ervaren de stakeholders de aandacht van Woonbedrijf als goed. Wel hebben stakeholders in de dialogen aangegeven de door Woonbedrijf gehanteerde definitie van 'betaalbaarheid', zijnde de verhouding prijs/kwaliteit, vreemd te vinden.

Woonbedrijf krijgt van haar stakeholders veel waardering voor haar klantcontact en communicatie, de dienstverlening aansluitend bij de klantvraag, haar service en haar maatwerk voor individuen. Ook zijn de stakeholders van mening dat de prijs-

---

<sup>6</sup> EPA: Energie Prestatie Advies. Dit is een advies over efficiënter energieverbruik in woningen. In dit advies worden maatregelen aangeraden en wordt er op een rijtje gezet wat deze maatregelen kosten, wat ze opleveren en in hoeveel tijd de investeringen kunnen worden terugverdiend. Het advies wordt gegeven door een gecertificeerde adviseur.

kwaliteitverhouding van het bezit goed is. Ten aanzien van de kwaliteit van het bezit wordt opgemerkt dat Woonbedrijf nog wel meer mag werken aan het op niveau houden van de energieprestaties. Het stimuleren van initiatieven van bewoners doet Woonbedrijf goed.

Op het gebied van bewonersparticipatie op centraal niveau lijkt Woonbedrijf weinig resultaat te behalen. Woonbedrijf komt niet tot effectieve gedragen oplossingen en lijkt dit geen prioriteit (meer) te geven. De centrale huurdersvereniging laat blijken behoefte te hebben aan meer ondersteuning dan nu door Woonbedrijf wordt geboden.

Woonbedrijf wordt door stakeholders gezien als een corporatie met een sociaal gezicht en zij beoordelen het prestatieveld over het algemeen als ruim voldoende. Wel zijn de ondernomen initiatieven sterk variërend, omdat deze vanuit de districten worden bepaald en ingevuld. Ondanks de inspanningen en goede intenties tot op heden is er nog altijd veel te doen op het gebied van leefbaarheid, binnen zowel de gemeente Eindhoven als haar randgemeenten.

Uit de dialogen met externe stakeholders is voortgekomen dat Woonbedrijf een beperktere definitie van bijzondere doelgroepen hanteert dan haar stakeholders. Woonbedrijf ziet starters en senioren namelijk niet als een bijzondere doelgroep en stakeholders wel. Stakeholders zijn over het algemeen zeer te spreken over de prestaties ten aanzien van bijzondere doelgroepen. Alleen op het gebied van bouwproductie voor bijzondere doelgroepen blijft Woonbedrijf wat achter. Op het gebied van het ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van bijzondere doelgroepen oogt Woonbedrijf dan ook minder waardering.

De commissie concludeert dat de stakeholders in de gemeente Eindhoven de prestaties ten aanzien van bouwproductie als (ruim) voldoende beoordelen en zien dat de corporatie in haar mogelijkheden wordt beperkt. In de randgemeenten zijn er meer mogelijkheden voor nieuwbouw en daar speelt Woonbedrijf goed op in. De randgemeenten oordelen daarom ook (iets) positiever. Het door Woonbedrijf uitgebrachte aanbod aan de regio (500 woningen) wordt door de randgemeenten zeer gewaardeerd.

De investeringen die Woonbedrijf heeft gedaan in aandachtswijken wordt positief gewaardeerd en positief geëvalueerd door de gemeente en andere stakeholders, maar volgens de gemeente Eindhoven lijkt Woonbedrijf wel geschrokken van de opgaven op het gebied van stedelijke vernieuwing. De gemeente meent een terugtrekkende beweging waar te nemen. Voor de gemeente heeft dit ook te maken met onduidelijkheid ten aanzien van de positie van de districten ten opzichte van het concern en de beslissingsvrijheid van deze districten. De gemeente constateert dat door de fusie tot Woonbedrijf er grote effecten (in positieve zin) merkbaar zijn op de lagere niveaus (wijk en buurt), terwijl er voorafgaand aan de fusie een sterker stedelijk beleid aanwezig was. Gezien de omvang en positie van Woonbedrijf in de stad zou hier een meer voorttrekkersrol voor de corporatie zijn weggelegd.

Duurzaamheid wordt binnen Woonbedrijf vooral vertaald in het in stand houden en duurzaam exploiteren van het woningbestand. De vertaalslag naar bijvoorbeeld energiebesparende ambities met als neveneffect betaalbaarheid van het wonen, is niet gemaakt. Stakeholders hebben in de dialogen kenbaar gemaakt dat werken aan

duurzaamheid en energiebesparing niet alleen 'bijvangst' mag zijn, zoals het huidige beleid is.

De prestaties ten aanzien van de eigen ambities worden door stakeholders en de commissie overall als ruim voldoende beoordeeld. Het hart van de corporatie ligt op het vlak van 'bouwen aan buurten', wat zich vertaalt in het werken aan wijken en buurten en dat wordt erg goed beoordeeld. 'Klanten kiezen' herkennen stakeholders niet zoals het door Woonbedrijf wordt aangeboden en 'waarde wegen' is voor stakeholders nog niet helemaal duidelijk.

### ***Presteren naar vermogen en efficiency***

Op basis van de prognosegegevens 2009-2013 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van Woonbedrijf passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. Dit leidt tot het toekennen van het continuïteitsoordeel A.

In vergelijking met het landelijk gemiddelde kent Woonbedrijf een opvallend lage exploitatiewaarde. De oorzaak van deze lage exploitatiewaarde in relatie tot het landelijk gemiddelde ligt volgens Woonbedrijf in de geplande onderhoudsuitgaven, maar is nog onderwerp van onderzoek. Uit de documentatie kan worden opgemaakt dat de nominale waarde langlopende leningen en daarmee samenhangend de rentelasten per VHE aanzienlijk lager zijn dan de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Dit is gelegen in het feit dat Woonbedrijf over een aanzienlijk eigen vermogen beschikt. Het aanzienlijke eigen vermogen brengt een lage schuldsituatie met zich mee. Investeringskosten kunnen en worden bij Woonbedrijf lang uit de kasstromen gefinancierd, voordat het aantrekken van financiering nodig wordt. De afwijkende rentabiliteitswaarde is hieraan gerelateerd.

De visitatiecommissie is bovendien van mening dat Woonbedrijf een goed inzicht heeft in haar risicobuffer, waardoor de corporatie op basis van de juiste gronden investeringen en beleidswijzigingen kan afwegen. Het besef om deze risicobuffer en de resterende vrije beleidsruimte goed in beeld te hebben, is vooral in 2008 gegroeid toen Woonbedrijf een deel van haar projectenportefeuille moest heroverwegen.

Het economisch rendement van vermogen ziet Woonbedrijf als de resultante van haar inspanningen. Woonbedrijf streeft naar een zodanig financieel rendement op het eigen vermogen, dat de corporatie in staat is om het vastgoed in stand te houden als duurzame bron van maatschappelijk rendement.

Het vermogen van de corporatie is groter dan het vastgestelde risicobedrag, hetgeen volgens het CFV inderdaad tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt. Woonbedrijf gebruikt geen (statische) solvabiliteitsdoelstelling, maar stuurt op volledige benutting van de beschikbare beleidsruimte boven een dynamische buffer. Na reservering voor financiële risico's (€ 5 miljoen), resteert een (beperkte) vrije beleidsruimte van € 21 miljoen ultimo 2014.

De toename van de netto bedrijfslasten is in de periode 2005-2008 aanzienlijk lager dan benchmark. Dit is het resultaat van de inspanningen van Woonbedrijf om de bedrijfslasten niet teveel te laten stijgen en kan als indicator dienen voor een efficiënte bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is het aantal verhuureenheden per FTE vergelijkbaar met de referentiecorporatie en laat de begroting een afname van het aantal FTE's zien. Sinds 2009 stuurt de corporatie bewuster op inzet, werkaanbod en kwalitatieve bezetting.

Afwijkingen in de korte termijn liquiditeitsplanning zijn aanzienlijk en worden veroorzaakt door het nog niet goed kunnen plannen, omdat de ondersteuning vanuit de informatievoorziening gebrekkig is. De onderhoudsplanning loopt wel goed, maar met name projecten hebben de neiging om in de tijd door te schuiven. Het is voor Woonbedrijf lastig om dat in de informatievoorziening op te nemen. Inmiddels is er een indicator in de managementrapportage opgenomen, zodat de aandacht van de organisatie op dit onderwerp gaat toenemen.

De organisatiestructuur van Woonbedrijf leidt ertoe dat er niet altijd optimaal kan worden geleerd van eerdere ervaringen. Districtmanagers dragen de verantwoordelijkheid voor hun eigen district en soms voor een specifieke portefeuille, maar zijn daarbij niet genoodzaakt om best practices van andere districten over te nemen. De noodzaak en het belang van portefeuille wordt nog niet structureel gezien, waardoor dit zou kunnen leiden tot minder efficiency. Vanuit de stakeholders wordt echter aangegeven dat zij geen nadelen ondervinden aan de concern en districtenstructuur. Het is daarmee hooguit een interne kwestie dat het wiel mogelijk meerdere malen binnen Woonbedrijf wordt uitgevonden.

### **Governance**

De commissie stelt vast dat Woonbedrijf de afgelopen vier jaren veel zaken op het gebied van governance vorm heeft gegeven. De Governancecode Woningcorporaties wordt toegepast en daar waar van de Governancecode wordt afgeweken, heeft Woonbedrijf dit toegelicht.

In formele zin heeft Woonbedrijf haar bestuur goed op orde. De benodigde documenten zijn er en via de website zijn alle documenten in te zien. De samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC) wordt beoordeeld als deskundig en de leden worden aangetrokken aan de hand van een duidelijk omschreven profiel, zowel voor de individuele commissarissen als de RvC gezamenlijk. Het valt de commissie op dat de RvC in de ogen van de commissie enigszins achterblijft als het gaat om haar eigen toezichtskader: waar wil de RvC op sturen en de bestuurders en directie op beoordelen. Zowel door de RvC als door de OR kan er sterker tegenspel geboden (checks and balances) worden aan de bestuurders en directie. De commissie heeft bemerkt dat de RvC deze ontwikkeling tot een versterkte toezichthoudende rol ook nastreeft.

Externe stakeholders zijn bekend met de koers die Woonbedrijf wenst te varen en de waarde die daarbij worden afgewogen. De commissie waardeert dat met een ruime voldoende. Woonbedrijf wenst zich te legitimeren door het leveren van prestaties en wenst hierover op transparante wijze verantwoording af te leggen. Via haar jaarverslag, nieuwsbrieven en in direct contact met stakeholders doet de corporatie dat.

Woonbedrijf heeft inzicht in haar opgaven en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen. De commissie heeft waardering voor de districtsorganisatie van Woonbedrijf. Op districtsniveau is er veel interactie met stakeholders en is er sprake van goede maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding. Hoewel Woonbedrijf op districtsniveau (of het niveau van wijken en buurten) een gedegen inzicht heeft in de opgaven op basis van de contacten met bewoners en andere belanghouders, wordt van Woonbedrijf meer stadsvisie verwacht. Gezien haar omvang in de stad Eindhoven en haar omgeving zou Woonbedrijf meer het voortouw kunnen nemen, zo is ook de mening van stakeholders. Binnen Eindhoven zou Woonbedrijf meer een stadscorporatie kunnen en mogen zijn. In de randgemeenten mag Woonbedrijf zich nadrukkelijker profileren als regiocorporatie. Een heel typerende opmerking in dit kader is dat 'Woonbedrijf het meest aanwezig, maar het minst zichtbaar is'.

Woonbedrijf levert goede prestaties als het gaat om de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van haar vermogenspositie. Woonbedrijf dient tijdig de benodigde prospectieve en verantwoordingsinformatie in ten behoeve van beoordeling door het CFV. De informatie die de corporatie verschaft, bijvoorbeeld in haar jaarverslag, is helder en duidelijk. Woonbedrijf heeft haar stakeholders goed uitgelegd wat haar financiële positie is. De commissie waardeert dit met een goede beoordeling.

## Recensie

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

Woonbedrijf is zich bewust van haar rol op het gebied van volkshuisvesting, de woonsituatie in de regio en opgave die dat met zich meebrengt voor de corporatie. Zo is er sprake van een grote vraag op de woningmarkt en zijn er beperkte mogelijkheden voor in- en uitbreiding. Haar ambities heeft Woonbedrijf in een Koersplan beschreven. Uit deze ambities blijkt dat Woonbedrijf een brede oriëntatie heeft op opgaven. In dat Koersplan staat dat Woonbedrijf geen afwachtende houding zal aannemen en bereid is het voortouw te nemen. Als grootste corporatie in de stad Eindhoven neemt Woonbedrijf echter in mindere mate een expliciete voortrekkersrol en wacht de corporatie totdat er voldoende commitment is van andere partijen. Volgens stakeholders zou Woonbedrijf deze schroom niet behoeven te hebben, hetgeen eveneens de opvatting van de commissie is.

Woonbedrijf wil klanten laten kiezen als consumenten. Het is een van haar doelstellingen, maar een goede operationalisering van het begrip klanten kiezen en klantwaarde moet nog worden gemaakt. Woonbedrijf is een corporatie 'voor iedereen' en heeft vooral bezit in het lagere en middensegment van de markt.

Transparante communicatie is een van de uitgangspunten van de corporatie. Woonbedrijf wil 'uitstekende informatie' verschaffen om zo de klant goed te helpen. Woonbedrijf zou 'Google willen zijn' met betrekking tot het gemak waarmee klanten zich een weg kunnen vinden binnen de organisatie. Uit de informatie die klanten verschaffen, wil Woonbedrijf een meerwaarde in informatievoorziening halen om zodoende producten en diensten beter op de behoefte van de klant af te stemmen: het echte Google-principe.

De corporatie is 'groot' geworden om 'klein' te kunnen opereren. De organisatiestructuur, een concern en een negental districten met elk hun eigen districtplan waarin opgaven en doelen staan beschreven, maakt gebiedsontwikkeling mogelijk. Hoewel stakeholders behoefte hebben aan een eenduidig beleid (in plaats van verschil tussen districten) en samenwerking (tussen Woonbedrijf en stakeholders) in een groter verband, wordt de inzet van Woonbedrijf op buurtniveau gewaardeerd door stakeholders.

Het bouwen aan buurten is het handelsmerk van de corporatie. Het zit diepgeworteld in de cultuur. Woonbedrijf kan daardoor dicht bij haar huurders en andere stakeholders komen en dat wordt gewaardeerd. De corporatie slaagt er goed in om bewonersparticipatie op districtsniveau (buurten en wijken) te organiseren, maar op concernniveau bespeurt de commissie een zekere schroom om een centrale huurdersvereniging verder op gang te helpen en te faciliteren. De centrale huurdersvereniging worstelt daardoor met een legitimeringsvraagstuk. In de filosofie van Woonbedrijf is districtsvertegenwoordiging van huurders echter belangrijker en op decentraal niveau slaagt Woonbedrijf er goed in om bewonersparticipatie te organiseren. Het gaat dan veelal niet over beleidsthema's, maar over concrete vraagstukken in de betreffende wijk of buurt.



Het hoofddoel van Woonbedrijf is om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan 'goed wonen'. Het maatschappelijk belang staat voorop bij Woonbedrijf. Het creëren van maatschappelijke waarde (waarde voor de klant) moet onderdeel zijn van het dagelijks werk. Als uitgangspunten hanteert Woonbedrijf daarbij wederkerigheid, professionele focus op waardecreatie en investeringen in relaties. Wat klantwaarde precies inhoudt, kan de corporatie nog beter definiëren.

Woonbedrijf heeft bijzonder beleid geformuleerd voor 'maatschappelijke onmachtige huurders', wat intern als 'F1-beleid' (metafoor voor de help-toets op de computer) wordt genoemd. Het is een van de manieren waarop leefbaarheid invulling krijgt. Het werken aan leefbaarheid ziet Woonbedrijf als een onderdeel van het dagelijks werk. Het sluit aan bij het bouwen aan buurten en aandacht geven aan die aspecten die aandacht behoeven. Stakeholders zien en waarderen het sociale gezicht van de corporatie.

Woonbedrijf is transparant over haar ambities (in haar Koersplan), opgaven (prestatieafspraken met diverse gemeenten, overeenkomsten met andere stakeholders) en de realisatie (monitoren en jaarverslag). Op het gebied van financiën, risicomangement en vermogensinzet rapporteert de corporatie helder aan interne en externe stakeholders. Het kader om projecten af te wegen en te zorgen voor een goede allocatie van middelen tussen districten vergt nog nadere ontwikkeling. De corporatie werkt doelmatig en is kostenbewust. Woonbedrijf heeft zich ingespannen om de bedrijfslasten niet teveel te laten stijgen en dat is zichtbaar in de benchmark.

Woonbedrijf wenst zich te legitimeren door het leveren van prestaties en wenst hierover op transparante wijze verantwoording af te leggen. Woonbedrijf levert goede prestaties als het gaat om de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding, vooral ten aanzien van haar vermogenspositie.

Middels de districtsplannen worden de opgaven in elk district en de onderliggende wijken en buurten in kaart gebracht. Via deze districtsplannen vertaalt Woonbedrijf de opgaven naar haar eigen doelen. Ambities of doelstellingen zijn zodoende passend bij de opgaven. Met bewoners, samenwerkingspartijen en/of andere belanghouders wordt veelal op projectniveau (in de buurten en wijken) afspraken gemaakt wat Woonbedrijf oppakt en op welke wijze. Hoewel Woonbedrijf op districtsniveau (of het niveau van wijken en buurten) een gedegen inzicht heeft in de opgaven op basis van de contacten met bewoners en andere belanghouders, ontbreekt het Woonbedrijf aan een stadsvisie. De corporatie is zich hiervan bewust en bewaakt de aansluiting tussen de samenstelling van de wijkvisies en de stadsvisie goed. Gezien haar omvang in de stad Eindhoven en haar omgeving zou Woonbedrijf meer het voortouw kunnen nemen, zo is ook de mening van stakeholders. De corporatie is soms wat afwachtend (reactief). Binnen Eindhoven zou Woonbedrijf meer een stadscorporatie kunnen en mogen zijn. In de randgemeenten mag Woonbedrijf zich nadrukkelijker profileren als regiocorporatie. Een heel typerende opmerking is dat 'Woonbedrijf het meest aanwezig, maar het minst zichtbaar is'.

De prestaties van Woonbedrijf ten aanzien van de inzet van vermogen zijn goed en worden door het CFV dan ook beoordeeld met de A-status. De visitatiecommissie is bovendien van mening dat Woonbedrijf een goed inzicht heeft in haar risicobuffer, waardoor de corporatie op basis van de juiste gronden investeringen en beleidswijzigingen kan afwegen. Woonbedrijf stuurt op volledige benutting van de beschikbare beleidsruimte boven een buffer, die wordt berekend middels Monte Carlo simulaties (kansberekeningen) van verplichtingen en investeringen. Over de inzet van deze ruimte wordt jaarlijks beleidsmatig besloten. Woonbedrijf presteert naar vermogen en laat tevens inspanningen zien om haar prestaties op een efficiënte wijze te realiseren. Zo is de toename van de netto bedrijfslasten in de periode 2005-2008 aanzienlijk lager dan benchmark. Dit is het resultaat van de inspanningen van Woonbedrijf om de bedrijfslasten niet teveel te laten stijgen, wat als indicator voor een efficiënte bedrijfsvoering dient.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>19</b>
<b>1 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl en het werkgebied</b>	<b>21</b>
1.1 De visitatie	21
1.2 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl	22
1.3 Het werkgebied	29
1.4 Leeswijzer	33
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>35</b>
2.1 Missie en ambities	35
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	37
2.3 Conclusies en motivatie	37
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>43</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	43
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	49
3.3 Conclusies en motivatie	49
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>59</b>
4.1 De stakeholders van Woonbedrijf	59
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	60
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	65
4.4 Conclusies en motivatie	65
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>71</b>
5.1 Kerngegevens	71
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	71
5.3 Efficiency	73
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	74
5.5 Conclusies en motivatie	74
<b>6 Governance</b>	<b>77</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	79
6.2 Conclusies en motivatie	80
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>103</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>107</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>177</b>



# 1 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In juni 2010 heeft Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl te Eindhoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen juli 2010 en februari 2011.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren de nulmeting van het nieuwste koersplan en het verkrijgen van waardering van belanghouders.

De visitatie vond gelijktijdig met de evaluatie en nulmeting van het Koersplan plaats<sup>7</sup>. De beide trajecten hebben gebruik gemaakt van een zevental dialogen met interne en externe stakeholders, waarbij telkens op basis van een aantal thema's werd gediscussieerd (zie bijlage 1). De visitatiecommissie is in staat geweest om tijdens de dialogen met belanghouders eigenstandig en onafhankelijk de door haar benodigde informatie te verzamelen. Tevens heeft de commissie een aantal interne en externe stakeholders gesproken tijdens individuele visitatiegesprekken. De visitatiegesprekken en dialogen hebben plaatsgevonden op diverse dagen in de periode september tot en met december 2010, te weten:

- 13, 21, 22, 23 en 24 september;
- 4, 6, 19, 21 en 26 oktober;
- 2, 3, 4 en 15 november;
- 21 december.

De visitatiecommissie bestond uit Dick van Ginkel (voorzitter), Fred de Groot (commissielid) en Ellen Joyce Dijkema (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Een projectgroep bestaande uit vertegenwoordigers namens Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Pentascope en Raeflex heeft gedurende het traject voor de afstemming tussen nulmeting en visitatie gezorgd. Wilma de Water (directeur Raeflex) en Ellen Joyce Dijkema (secretaris) vertegenwoordigden de visitatiecommissie binnen deze projectgroep.

De visitatie betreft de periode 2006-2009 (vier jaar terug) en 2010-2013<sup>8</sup> (vier jaar vooruit). Het startjaar valt samen met het eerste jaar van Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl als fusiecorporatie. Op 8 november 2006 zijn de toegelaten instellingen SWS<sup>9</sup> en Hhvl<sup>10</sup> samen met de in 2005 opgerichte werkorganisatie Stichting

---

<sup>7</sup> In het Koersplan heeft Woonbedrijf haar ambities uitgesproken. De nulmeting van het Koersplan behelst de reacties van interne en externe stakeholders op het koersplan ten aanzien van erkenning, herkenning, waardering, verwachting en gewenste bijsturing.

<sup>8</sup> Voor wat betreft de geprogrammeerde prestaties op het gebied van Presteren naar Ambities en Doelen wordt een horizon van 2010-2012 gehanteerd, welke samenvalt met het nieuwe Koersplan.

<sup>9</sup> SWS: Woningstichting SWS Eindhoven.

Woonbedrijf SWS.Hhvl gefuseerd tot de huidige Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl. De visitatie vindt plaats op het niveau van Woonbedrijf en niet op het niveau van de onderliggende districten.

Het is de commissie er veel aan gelegen om Woonbedrijf in dit inleidende hoofdstuk in haar volle kleuren te beschrijven. De inleiding is daardoor uitgebreider dan gebruikelijk in een visitatierapport.

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

## 1.2 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl

### ***Woonbedrijf als fusiecorporatie***

De Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl is na fusie van SWS, Hhvl en de in 2005 opgerichte werkorganisatie Woonbedrijf eind 2006 tot stand gekomen. Woningcorporatie Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl beheert 30.435 woningen<sup>11</sup> en werkt in Eindhoven en de omliggende gemeenten Best, Bladel, Eersel, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel, Valkenswaard, Veldhoven en Aalst-Waalre. Deze gemeenten samen tellen meer dan 445.000 inwoners<sup>12</sup>.

De belangrijkste stakeholders zijn bewoners, gemeenten en diverse zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn diverse collega-corporaties actief. In Eindhoven betreft dit Stichting Wooninc (6.939 woongelegenheden), Stichting Trudo (6.652), Woonmaatschappij Domein (6.643) en de kleinere corporaties Stichting Vitalis Sociale Woonvormen (2.198) en Tradinova Wonen (268). Wooninc, Trudo en Domein zijn tevens actief in omliggende gemeenten. Woonbedrijf is daarnaast werkzaam in de werkgebieden van Aert Swaans (Veldhoven, 3.996 woongelegenheden), Bouwvereniging Woningbelang (Valkenswaard, 3.627), Compaen (Geldrop-Mierlo, 3.345<sup>13</sup>), Woningstichting de Zaligheden (Eersel en Bladel, 3.152), Woningbouwvereniging Helpt Elkander (Nuenen, 1.140) en Woningstichting de Kempen (Bladel, 627)<sup>14</sup>.

Bij Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl (hierna: Woonbedrijf) werken 451 medewerkers; in totaal 418 fte<sup>15</sup>. Er waren ultimo 2009 34 inleners (22,2 fte). De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig bestuur, bestaande uit Marc Eggermont en Ingrid de Boer. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurders in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

---

<sup>10</sup> Hhvl: Woonstichting Hertog Hendrik van Lotharingen.

<sup>11</sup> Corporatie in Perspectief, Analyse CFV 2009.

<sup>12</sup> CBS d.d. 1 januari 2010.

<sup>13</sup> 3.345 woongelegenheden, waarvan 1.081 in de regio Eindhoven e.o. en de overige in Helmond e.o.

<sup>14</sup> Woongelegenheden gebaseerd op Corporatie in Perspectief, Analyse CFV 2009.

<sup>15</sup> Jaarverslag 2009.

### **Concern en districten**

Woonbedrijf is groot geworden om 'klein' (gebiedsgericht) te kunnen werken. De corporatie bezit circa 25 procent van de woningen in de stad Eindhoven en draagt daarmee een grote verantwoordelijkheid voor de stad. Door de corporatie op te delen in een negental districten die verantwoordelijk zijn voor hun eigen gebied, wordt het 'klein' vormgegeven. Het sturingsmodel van Woonbedrijf is gebaseerd op de 'sinusbeweging'<sup>16</sup>. Binnen de negen districten wordt gebiedsgericht gewerkt. Vestide vormt hierop een uitzondering, omdat dit district eerder een product-marktcombinatie betreft (studentenhuisvesting in Eindhoven) dan een geografisch gebied. De verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie belegd en er is een sterke focus op de individuele klant en de problematiek in de specifieke wijk en buurt. Dit leidt tot verschil in keuzes tussen de verschillende districten en tot een gedifferentieerd beeld richting de buitenwereld.

Door de Raad van Bestuur en districtsmanagers wordt richting gegeven op basis van het Koersplan (top down). Er wordt zoveel mogelijk ruimte gegeven aan districten en haar medewerkers om hieraan een bijdrage en (eigen) invulling te geven (bottom up). Op concernniveau worden effecten in beeld gebracht en geëxpliciteerd. Er wordt gestuurd op de effecten door koersdoelen, strategie en beleid, begroting en individuele (project)besluiten.

De kenmerken van de verschillende districten worden hierna in het kort besproken. Hoewel het voor dit visitatierapport van belang is om te weten uit welke districten Woonbedrijf is opgebouwd en welke onderwerpen daarin een rol spelen, wordt in dit visitatierapport Woonbedrijf als een geheel beoordeeld. Binnen de verschillende districten en binnen het werkgebied, dat uit verschillende gemeenten bestaat (zie paragraaf 1.3), kan de beoordeling gedifferentieerd zijn.

### **Woensel-Noord**

Woensel-Noord is een groot stadsdeel van Eindhoven met negen wijken en het grootste district van Woonbedrijf (met 6.537 wooneenheden). Woonbedrijf heeft bezit in zeven van de negen wijken. Woensel-Noord kent bebouwing uit vooral de jaren zestig en zeventig (en deels tachtig) van de vorige eeuw. Het is een groot uitbreidingsgebied met daarin een viertal aandachtswijken. De kwaliteit van de woningen is over het algemeen op orde, er zijn geen grote herstructureringsopgaven, maar wel een aantal sociaal maatschappelijke zaken die voor verbetering vatbaar zijn (zoals de overlast van Marokkaanse hangjongeren en concentraties van probleemhuurders met specifieke vragen). De belangrijkste opgave betreft het beheer en het leven in de wijken ('recycling' van naorlogse bouw). Recent heeft Woensel-Noord een districtsplan opgesteld (2010-2014).

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- Een aantal panden in het winkelcentrum Vaartbroek die zijn aangekocht voor herontwikkeling. In afwachting op de gebiedsvisie wordt het winkelcentrum Vaartbroek momenteel verhuurd als jongerencentrum en aan een

---

<sup>16</sup> Onder 'sinusbeweging' wordt verstaan dat centraal door Woonbedrijf ambities worden geformuleerd. De districten worden vervolgens om voorstellen tot uitwerking gevraagd (zie ook paragraaf 2.3 onder 'Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties').

kunstenaarscollectief. Het jongerencentrum blijkt in behoefte te voorzien en helpt in de bestrijding van overlast van jongeren;

- De Sonseweg kent een hoge concentratie probleemgevallen, wat extra inspanning op het gebied van sociaal beheer vergt in samenwerking met welzijnsinstellingen en politie. Woonbedrijf stelt een aanpak 'achter de voordeur' voor;
- 't Hool (Echternachlaan) is weliswaar niet als krachtwijk benoemd, maar begeeft zich wel op dit niveau. Er is sprake van een hoge mutatiegraad, technisch slechte kwaliteit en energetisch slechte kwaliteit. Naast technische ingrepen tracht Woonbedrijf ook bewoners te activeren;
- De Tempel/Bokrijk kent een hoge concentratie bewoners die begeleiding nodig hebben. Er is veel overlast en uitstraling naar de buurt. Samen met zorginstelling Lunet zorgt Woonbedrijf voor aanpak achter de voordeur. Samen met de politie wordt overlast strak aangepakt.

### **Woensel-Zuid**

Woensel-Zuid is een kleurrijk stadsdeel van Eindhoven en kent veel vooroorlogse en net naoorlogse bebouwing (totaal 3.867 wooneenheden). Woensel-Zuid ligt dicht tegen het centrum aan. De krachtwijk Woensel-West maakt onderdeel uit van dit district. In 2007 heeft het district Woensel-Zuid een districtplan opgesteld, waarin een omschrijving van het district, doelen en opgaven zijn opgetekend.

Woensel-Zuid is een divers district qua huisvesting en culturen. Er bevinden zich veel zorginstellingen. Er is veel vraag naar huisvesting voor bijzondere doelgroepen en het district beschikt over een sterk absorptievermogen om bijzondere doelgroepen op te nemen. De opgave voor Woensel-Zuid is vooral sociaal: het samenleven en samenwerken in de buurt.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- In de wijk Barrier vindt herstructurering (integrale wijkvernieuwing; IWV) plaats. De wijk kent een historische uitstraling en renovatie op nieuwbouw niveau, van zowel koop- als huurwoningen. Het betreft 517 woningen, waarvan 123 ingrijpend zijn gerenoveerd en rest gesloopt, 300 woningen zijn nieuw gebouwd;
- Pastoor van Arskerk werd aangekocht voor herontwikkeling tot appartementen, maar werd tijdens de ontwikkeling verhuurd aan startende kunstenaars. Wordt nu ontwikkeld tot multifunctioneel gebouw met wijkfunctie (o.m. tandarts, artspraktijk en De Combinatie (jeugdzorg));
- 't Lijntje (onderdeel van krachtwijk Woensel-West) is onlangs gerenoveerd. Woningen kennen daar een lage huurprijs (< € 400);
- In de buurt Rapenland doen zich steeds meer leefbaarheidsproblemen voor. Bewoners kennen een lange woontijd (> 30 jaar) en er zijn problemen met botsende leefstijlen van nieuwe instroom. Woonbedrijf heeft het plan opgevat om te gaan renoveren en de openbare ruimte aan te pakken;
- De buurt Kronehoef is interessant voor allochtonen vanwege de aanwezigheid van moskee, islamitische ontmoetingsruimte, islamitische school en de Woenselse markt op loopafstand). Het mutatieonderhoud wordt aangepast op wensen van allochtone gezinnen (bijvoorbeeld geen open keukens aanbrenge).



## Tongelre

Tongelre is een district dat uit een vijftal buurten met elk hun eigen gezicht bestaat. De opgaven in Tongelre worden gedomineerd door krachtwijk Doornakkers en door wijkvernieuwing. Woonbedrijf heeft voor de vijf buurten een eigen 'behandelplan' opgesteld; de inhoud hiervan is divers. Zo wordt de wijk Doornakkers in het districtsplan beschreven als 'een wijk met een hechte gemeenschap, een sterk verenigingsleven en veel familiebanden'. In de woningen uit voornamelijk de jaren vijftig wonen Tongelnaren-van-vanouds, woonwagenfamilies die hun woonwagen hebben ingeruild en (de laatste jaren) steeds meer Turkse families. De Vlinderflats uit de jaren zestig in de buurt 't Hofke leken een decennium geleden te verpauperen, maar hebben van Woonbedrijf een facelift gekregen met positief effect. De wijk Tramstraatkwartier ligt tegen het centrum van Eindhoven aan. Het is een wijk zonder grote opgaven, waar Woonbedrijf aandacht heeft voor het leefklimaat door het tegengaan van ongewenste invloeden (beperken van overlast). Woonbedrijf bezit in totaal 3.222 wooneenheden in dit district.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- Spilcentrum De Toeloop is in samenwerking met de gemeente gerealiseerd en kent een grote betekenis als verbinding tussen de wijken Doornakkers (krachtwijk) en Tongelresche akkers (nieuwbouw koop);
- In Doornakkers (krachtwijk) wordt alliantiemodel met de gemeente toegepast en ondersteunt/organiseert Woonbedrijf een groot aantal activiteiten (zoals het sponsoren van de voetbalvereniging);
- In Lakerlopen is sprake van herstructurering (IWV; 311 woningen sloop/nieuwbouw). Een groot aantal (60 procent) voormalige bewoners van Lakerlopen is teruggekeerd (met huurkorting). Ook is er veel aandacht om nieuwe bewoners te binden met Lakerlopen.
- Woonbedrijf heeft in de wijk Lakerlopen veel woningen beschikbaar gesteld voor Lunet;
- Geestenberg is een bijzondere wijk. De stedenbouwkundige structuur past volgens Woonbedrijf niet meer bij huidige leefstijl. Woonbedrijf wil woningtoewijzing aan gezinnen met kinderen in deze wijk stimuleren. De 'mythe van de koopwoning' wordt in deze wijk ontkracht; Woonbedrijf wil aantonen dat de huurwoningen voorop lopen en dat de koopwoningen ditmaal meeliften op de renovatie van de huurwoningen.

## Stratum

Stratum is een van de aantrekkelijkste stadsdelen van de stad Eindhoven om in te wonen. Er is relatief veel dure koop in Stratum, dat bekend staat om de vele jaren dertig woningen. Het bezit van Woonbedrijf bedraagt hier circa 2.836 wooneenheden.

Het districtsplan van Stratum is vertaald in een zevental wijkvisies. Stratum kent een grote onderhoudsopgave, sterke wijkbindingen en grote ambities. Er is, zo staat beschreven in het districtplan, geen duidelijk centrum; het district bestaat uit een verzameling van historisch waardevolle woonbuurten met van oudsher een rooms-katholieke parochiestructuur. Er zijn relatief veel oude woonbuurten, waarbij woningen qua grootte en uitrustingsniveau (op termijn) niet meer zullen voldoen. De huurprijzen in de oude buurten zijn laag, de samenstelling van de bevolking is divers en de sociale cohesie staat onder druk.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- In Schuttersbosch vindt herstructurering plaats van na-oorlogse 'noodwoningen', door het gefaseerd (bij mutatie) vervangen door dure huur- en koopwoningen. Op dit moment vindt heroverweging plaats, omdat het voor Woonbedrijf moeilijk is om in de huidige markt deze dure woningen te verkopen of verhuren;
- Aan de Boulevard-Zuid participeert Woonbedrijf in de ontwikkeling van een winkelstrip. De duidelijke opgave past bij eigen ambitie, omdat het in het belang is van de wijk. Boulevard-Zuid wordt opgepakt door stichting waarin belanghouders zich verenigen, en Woonbedrijf brengt waarde van de te slopen woningen in tegen nieuwbouw appartementen en investering in de wijk (stijgende WOZ-waarde);
- Binnen de wijken Tivoli en Kruidenbuurt-Zuid gaat het om het behoud van woningen voor de onderkant van de woningmarkt (< € 400), om renovatie en om de mogelijkheid om nog 25 jaar door te exploiteren.

### **Gestel**

Gestel kent veel naoorlogse uitbreiding (totaal bezit Woonbedrijf: 3.470 wooneenheden). Gestel kent de krachtwijk Bennekel. In deze krachtwijk ervaart Woonbedrijf veel energie. De wijk Genderdal is weliswaar geen krachtwijk, maar kent in de ogen van Woonbedrijf wellicht meer problemen dan Bennekel. In Gestel wordt veel geïnvesteerd op het sociaal maatschappelijke vlak, de opgave is minder fysiek. In 2010 heeft het district Gestel gebiedsvisies opgesteld, welke nu moeten worden samengebracht tot een districtsplan.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- In de krachtwijk Bennekel verschuift Woonbedrijf haar aandacht van het fysieke naar 'achter de voordeur'. Onder de inspanningen van Woonbedrijf valt onder meer: aanpak van tuinhekjes, gereedschapsuitleen, faciliteren van buurtontmoeting en aanbieden van woonbegeleiding;
- Het Messiaenpark is een appartementencomplex voor senioren (een van de weinige doelgroepcomplexen) van Woonbedrijf in dit district. De sterke vergrijzing in de buurt, de kenmerken van de woningvoorraad (deels gestapeld zonder lift) en een grote voorraad naoorlogse woningbouw vergt een nader te bepalen strategie op huisvestingsvragen van de klanten uit Gestel. Juist omdat Gestel nauwelijks een nieuwbouwoopgave heeft, zal het antwoord op deze vragen vooral gevonden en gerealiseerd moeten worden in en via het bestaande bezit. De aanpak van woningen van 50 jaar oud, die toe zijn aan groot onderhoud of andere maatregelen, biedt hiervoor de kans;
- 'De Vier Jaargetijden' is dichtbij de High Tech Campus én de krachtwijk Bennekel gelegen. De huurprijs ligt hier hoger, waardoor wooneenheden moeilijk te verhuren zijn;
- De woningen in Aireys zijn goedkoop en geliefd, maar technisch en energetisch niet op niveau. Vooralsnog probeert Woonbedrijf de woningen een acceptabel kwaliteitsniveau te geven. Sloop en nieuwbouw wordt (deels) overwogen.

### **Strijp**

Strijp is hét voormalige Philips-stadsdeel van Eindhoven. Voor de oorlog werden hier de voor die tijd typerende arbeiderswijken gebouwd zoals Philipsdorp en Drents Dorp. Philipsdorp is vandaag de dag voor een groot gedeelte beschermd stadsgezicht en bevat een behoorlijk aantal woningen die de status van gemeentelijk monument hebben. Lievendaal en het Ven zijn wijken die na de oorlog zijn gerealiseerd. Momenteel vindt herontwikkeling plaats op voorheen industriële locaties en sinds het

begin van de huidige eeuw is gestart met de uitbreiding in Vinexlocatie Meerhoven. Woonbedrijf bezit in totaal 2.991 wooneenheden in dit district. De bouwproductie van Woonbedrijf vindt vooral plaats op Strijp-S en in Philipsdorp.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- Grote stedelijke herstructurering op Strijp S: Woonbedrijf start als eerste met nieuwbouw, welke overigens erg onrendabel is. Woonbedrijf kon zich echter niet meer aan het contract onttrekken;
- In Philipsdorp zorgt Woonbedrijf voor behoud in plaats van sloop en vervangende nieuwbouw. De woningen zijn oud, maar goedkoop en populair;
- In de wijk Drents Dorp is sprake van IWV. Deze wijkvernieuwing heeft verschillende fases van renovatie. Recent is men gestart met de sloop en nieuwbouw en casco/verkoop;
- Aan de Joh. Buyslaan besteedt Woonbedrijf extra aandacht aan sociaal beheer;
- Woonbedrijf bouwt op Vinexlocatie Meerhoven;

### **Zuid-West**

Het district Zuid-West beslaat de 'Stedelijke Zuidflank' van Eindhoven met de gemeenten Veldhoven, Waalre, Valkenswaard en Bladel (De Kempen). De Veldhovense woningmarkt is gecombineerd met die van Eindhoven, de overige gemeenten kennen een separate woningmarkt. Woonbedrijf telt circa 2.036 wooneenheden in dit district. Er doen zich drie ontwikkelingen voor in dit gebied: het is een van de sterkst vergrijzende regio's (consequenties voor zelfredzaamheid, levensloopbestendigheid en extramuralisatie), er is sprake van ontgroening (vertrek naar vooral Meerhoven en Veldhoven-Noord) en regionale opvang (voor Eindhoven). Woonbedrijf heeft aan de regio een aanbod gedaan voor de bouw van 500 woningen. Veldhoven heeft hier gebruik van gemaakt (150 woningen).

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- Ouderenhuisvesting in Valkenswaard (Woonbedrijf kent een groot aandeel in de ouderenhuisvesting in Valkenswaard als gevolg van fusie met Stichting Ouderenhuisvesting Valkenswaard in 2000);
- Aanpak van de aandachtswijk D' Ekker in Veldhoven;
- Renovatie van het centrum in Veldhoven.

### **Noord-Oost**

Noord-Oost bestaat uit een viertal randgemeenten: Geldrop-Mierlo, Nuenen, Best en Son en Breugel. De gemeenten hebben vanuit SRE<sup>17</sup> een extra bouwopgave om de groei van de gemeente Eindhoven op te vangen. Woonbedrijf heeft aan de regio een aanbod gedaan voor de bouw van 500 woningen. Best en Nuenen hebben hierop gereageerd en om 100 respectievelijk 300 woningen gevraagd. Woonbedrijf bezit 3.283 wooneenheden in dit district en is de kleinste corporatie in Best en Son en Breugel, en de grootste in Geldrop. Net als in district Zuid-West is hier sprake van vergrijzing, ontgroening en regionale opvang.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- De flats aan de Carpinistraat e.o in Geldrop zijn door Woonbedrijf aangepakt: entrees, binnenpakket, gevel en woonomgeving;

---

<sup>17</sup> SRE: Samenwerkingsverband Regio Eindhoven.

- Woonbedrijf heeft in Luistruik in Nuenen geïnvesteerd toen Bouwfonds moest afhaken;
- Woonbedrijf realiseert nieuwbouw in Geldrop;
- In Naastenbest zorgt Woonbedrijf voor behoud van grote en betaalbare woningen.

### **Vestide**

Vestide legt zich toe op de studentenhuisvesting (inclusief short stay) in de stad en is daarmee het enige district dat niet geografisch georiënteerd is, maar is gericht op een productmarktcombinatie. Vestide telt in totaal circa 2.692 wooneenheden, waarvan 400 intern gehuurd. Conform het convenant studentenhuisvesting was de opgave voor Woonbedrijf om 1.000 extra eenheden te realiseren. Een deel daarvan is in tijdelijke vorm gerealiseerd en daarvoor moeten nu permanente oplossingen worden gezocht.

Een aantal voorbeelden van inspanningen van Woonbedrijf binnen dit district:

- Woonbedrijf heeft tijdelijk COA-eenheden ingezet, welke inmiddels zijn gedemonteerd en een nieuw leven hebben gekregen in Roemenie;
- Een voormalig kantoorgebouw (Boschdijk) is herbestemd tot studentenhuisvesting (short stay). Hoewel Woonbedrijf hier een mooi studentencomplex heeft gerealiseerd, is het een kostbare ingreep.

### **Krachtwijken**

Woonbedrijf is betrokken bij een drietal krachtwijken: Bennekel (district Gestel), Doornakkers (district Tongelre) en Woensel-West (district Woensel-Zuid)

De aanpak in De Bennekel is in 2009 op gang gekomen. Kenmerkend voor de aanpak is de samenwerking tussen de verschillende partijen zoals de woningcorporaties, de gemeente, Lumens en Neos, waarbij de scope voor de aanpak en de te bereiken resultaten op de lange termijn wordt gelegd. Het centrale thema is 'ontmoeting', het startpunt is meestal een fysiek project (bijvoorbeeld tuinmuurtjes of een bouwkeet als 'straatkamer') om vervolgens met de buurtbewoners in contact te komen ('achter de voordeur', workshops, Klapperproject, doorverwijzing naar Neos voor preventieve woonbegeleiding). De investeringen van Woonbedrijf hiervoor zijn hoog, maar de effecten voor de leefbaarheid van de buurt en op de leefsituatie van de individuele bewoners zijn volgens de corporatie de investering meer dan waard.

Woonbedrijf en de gemeente Eindhoven werken in 'alliantievorm' samen in Doornakkers. Gezamenlijk zijn Woonbedrijf en de gemeente Eindhoven koploper in het realiseren van de projecten uit het inmiddels derde buurtcontract. Met name de nauwe samenwerking tussen gemeentelijke en corporatieprofessionals betaalt zich uit in deze buurt. De alliantie stuurt diverse medewerkers aan die deels ambtenaar, deels corporatiemedewerker zijn, zoals de aangestelde sociaal manager van het nieuwe buurtcentrum De Toeloop. Woonbedrijf had in 2009 negentien projecten lopen in Doornakkers, die passen binnen de krachtwijkenaanpak, zoals het ontwikkelen van een woonvorm voor Turkse senioren, ondersteuning van de voetbalclub, de 'award voor ondernemerschap achter de voordeur', het Klapperproject, de inzet van een leefbaarheidscoach, en het project 'Bouw je eigen buurt'<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Bouw je eigen buurt: het bieden van een baan bij Woonbedrijf aan jongeren uit de buurt.

In Woensel-Zuid heeft Woonbedrijf een klein aandeel in de krachtwijk Woensel-West. Woonbedrijf bezit hier 199 woningen die in 2008 een uitgebreide renovatiebeurt hebben gekregen. De renovatie vormde aanleiding om de bieding 'Beter Wonen' in te dienen. Hiermee kan Woonbedrijf de woonproblematiek achter de voordeur samen met bewoners aanpakken. Dit project is in 2008 gestart en in 2009 afgerond. Aansluitend zijn de voortuinen in overleg met de bewoners aangepakt. Het woonomgevingsproject is in 2008 geïnitieerd en in 2009 afgerond. In 2009 is in Woensel-West de Buurtonderneming (BOWW) gestart. BOWW is een werkvorm die aan de slag gaat met de vraagstukken van de wijk, zoals imago, emancipatie, schoon-heel-veilig en de fysieke verandering. Zowel de gemeente als de collega-corporatie Trudo zijn aandeelhouders van BOWW.

In 2010 is een visitatierapport verschenen inzake de wijkenaanpak in Eindhoven<sup>19</sup>. Geconstateerd wordt dat in de drie Eindhovense krachtwijken wordt gewerkt met uiteenlopende uitvoeringsmodellen: stuurgroep (Bennekel), alliantiemodel (Doornakkers) en Buurtonderneming (BOWW, Woensel-West). Er is vooral stilgestaan bij de thema's uitvoeringskracht, achter de voordeur en bewonersparticipatie. De betreffende visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de wijkenaanpak in Eindhoven ambitie uitstraalt en na twee jaar ook het nodige heeft opgeleverd. De wijkenaanpak heeft geleid tot een versnelling, vooral op fysiek terrein en op het thema 'schoon, heel en veilig' zijn zichtbare resultaten geboekt. De aanpak heeft geleid tot nieuwe energie binnen de wijkvernieuwing in Eindhoven. Eindhoven is voortvarend uit de startblokken gekomen. Bewoners zien dat ze serieuzer worden genomen en dat er meer aandacht is voor hun problemen. De wijkenaanpak organiseert in dat opzicht ook vertrouwen onder burgers. Het interessante is dat deze eerste – nogal eens organisatorische – stappen nu vanzelf om vervolgstappen vragen. Wie dichter op de omstandigheden van bewoners in de wijken gaat zitten, krijgt als vanzelf scherper in beeld wat er moet gebeuren aldus de visitatiecommissie van de krachtwijken. Dat is de fase waar Eindhoven de komende periode voor staat: scherpere doelstellingen formuleren; minder processen, meer inhoud.

### **1.3 Het werkgebied**

Woonbedrijf is werkzaam in de gemeente Eindhoven en omliggende gemeenten. Dit werkgebied kenmerkt zich door een centrum-stedelijke omgeving.

#### ***Eindhoven***

Hoewel de doorstroming minder goed verloopt dan gewenst gaat het toch te ver om te zeggen dat de woningmarkt helemaal 'op slot' zit. Er is in de regio Eindhoven een vraag naar meer woonkwaliteit. Kwaliteit moet hierbij in ruime zin worden opgevat: zowel de kwaliteit van de woning zelf, als de kwaliteit van de woonomgeving (het woonmilieu). De woningvraag richt zich enerzijds op het centrumstedelijke woonmilieu (centrum plus West-Corridor tot en met Strijp-S) met veel voorzieningen en een compacte bebouwing en anderzijds op het groenstedelijke woonmilieu met veel groen en ruim opgezette woonwijken.

De verwachting is dat de consument blijvend een kwalitatief hoogwaardige en ruime woning wenst: koopwoningen, maar ook kwalitatief goede en wat duurdere

---

<sup>19</sup> Eindrapport visitatie krachtwijken Eindhoven, 2010.

huurwoningen. Een bijzonder facet van de vraag naar kwaliteit zijn de buitenlandse kenniswerkers. Voor de uitbouw van onze Brainport is het van belang om de kwaliteitsvraag van de zittende en komende kenniswerkers in beeld te krijgen en nader vorm te geven.

Het woningbouwprogramma zal volgens de Regionale Woonvisie gericht moeten blijven op het halen van de beoogde kwantiteit, zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen. Van belang hierbij is steeds een goede balans te vinden tussen het bieden van oplossingen voor de korte termijn problemen op de woningmarkt en het lange termijn streven naar kwaliteit. Meergezinswoningen lijkt Eindhoven op zich genoeg te hebben, maar binnen het centrumstedelijke woonmilieu is nog een grote vraag naar middeldure huurwoningen en goedkope koopwoningen. In het groenstedelijke woonmilieu is een grote vraag naar middeldure- en dure huurwoningen en middeldure koopwoningen.

In Eindhoven behoort 44 procent van de woningvoorraad tot de kernvoorraad (circa 41.900 woningen) en 32 procent van de huishoudens tot de doelgroep (circa 30.600 huishoudens). Ondanks dat doorstroming in Eindhoven mogelijk is, zou het (onder andere voor starters) gunstig zijn als de doorstroming verder zou kunnen worden gestimuleerd.

Eindhoven begint ruimtelijk gezien 'vol' te raken en de gemeente zal de komende decennia de vraag naar woningbouwlocaties en bedrijventerreinen niet meer kunnen invullen. Om dit probleem op te lossen hebben Eindhoven en de Randgemeenten (Best, Geldrop-Mierlo, Helmond, Nuenen, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre) het Convenant Samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven gesloten. Deze BSGE<sup>20</sup>-afspraken (ook wel BOR<sup>21</sup>-afspraken<sup>22</sup> genoemd) voorzien erin dat de randgemeenten in de toekomst een deel van de vraag woningbouwlocaties en bedrijventerreinen in Eindhoven zullen overnemen. Hierbij wordt ook de in de loop der jaren ontstane scheefgroei in de verdeling van goedkope en dure woningen teruggedrongen.

Eindhoven is een studentenstad met een eigen (technische) universiteit en hogeschool. Het merendeel van de studentenhuisvesting verloopt via particulieren. Woonbedrijf voorziet in studentenhuisvesting via Vestide.

### **Randgemeenten**

Van de randgemeenten zijn Best, Geldrop-Mierlo, Valkenswaard en Veldhoven de grootste qua inwonersaantallen en qua woningaantallen. De woonsituaties in deze gemeenten worden hieronder kort toegelicht.

#### **Best**

De meest recente woonvisie van de gemeente Best dateert uit 2008. Hierin staat vermeld dat de realisatie van de sociale woningbouw in de kleine kernen achterloopt. Daar is uitdrukkelijk actie zowel van de gemeente als van de corporaties voor vereist. In het coalitieprogramma is opgenomen dat het college ten behoeve van starters en

---

<sup>20</sup> BSGE: Bestuurscommissie Stedelijk Gebied Eindhoven.

<sup>21</sup> BOR: Bestuurlijk Overleg Randgemeenten.

<sup>22</sup> BOR-afspraken: afspraken tussen Eindhoven en de randgemeenten over de te bouwen aantallen (sociale) woningen.

senioren, voldoende betaalbare huur- en koopwoningen wil bouwen in alle wijken van Best. Ten behoeve van de huisvesting van starters is er een voorraad van ongeveer 1000 betaalbare huur- en koopwoningen nodig. Deels kan dit worden ingevuld door 200 te realiseren goedkope koopwoningen en deels met betaalbare huurwoningen (hetzij in nieuwbouw, hetzij via doorstroming).

Om tegemoet te komen aan de wens van veel ouderen om zo lang mogelijk in de eigen woning te kunnen blijven wonen kan de gemeente de zelfredzaamheid van ouderen faciliteren en verbeteren. De gemeente wil 'ouderenproof' en 'gehandicaptenproof' zijn. De levensloopbestendige woningen moeten zich bevinden in alle wijken van Best. Specifieke zorgwoningcomplexen voor ouderen zijn vooral gelegen in de wijk Centrum met enkele decentrale locaties in de andere wijken. De ontwikkeling van nieuwe specifieke zorgwoningvormen moet volgens de gemeente vraaggestuurd gebeuren. Dit vraaggestuurd ontwikkelen geldt zowel voor ouderenhuisvesting als voor bijzondere doelgroepen. Ten aanzien van bijzondere doelgroepen kan het huisvestingsbeleid van de gemeente verder worden samengevat met: het bevorderen van de zelfredzaamheid (domotica, mantelzorg, sociale netwerken) en het wonen op een zo 'gewoon' mogelijke wijze.

### **Geldrop-Mierlo**

Geldrop en Mierlo zijn twee kernen binnen één gemeente die elk een eigen identiteit hebben. Het is dan ook anders wonen in beide kernen. In de woonvisie is opgenomen dat het landelijke, dorpse en groene karakter van Mierlo wordt behouden, er een revitaliseringsplan wordt opgesteld voor de oude Mierlose wijken en de mogelijkheid wordt onderzocht om in het huisvestingsbeleid bepaalde groepen voorrang te geven op de woningmarkt. Tevens is daar in opgenomen dat ook in Geldrop een woonzorgzone wordt gerealiseerd, dat jongeren en starters bijzondere aandacht krijgen (betaalbare woningen) evenals ouderen (mogelijkheid voor bij- en inwoning, levensloopbestendige woningen).

### **Valkenswaard**

Het huidige bezit van Woonbedrijf in Valkenswaard bestaat uit 510 huur- en 50 koopwoningen. Een groot deel van het bezit in Valkenswaard heeft Woonbedrijf verkregen door overname van de Stichting Ouderenhuisvesting Valkenswaard. Door deze overname voorziet Woonbedrijf in zeer belangrijke mate in de behoefte naar de vraag 'geclusterd beschermd wonen'. Het overgenomen bezit was echter eenzijdig van kwaliteit en kwantiteit en beantwoordde niet meer aan de veranderende vraag van de toekomstige oudere.

Een van de speerpunten van de gemeente Valkenswaard is de opzet van woonservicezones ten behoeve van inwoners met een zorg- en/of welzijnsvraag. In 2006 is een projectgroep onder regie van de gemeente gestart om de woonservicezones vorm en inhoud te geven. In dit project, dat loopt tot medio 2008, nemen naast Woonbedrijf alle aanbieders van wonen, zorg en welzijn deel. Terugkoppeling van resultaten zal plaatsvinden aan het Overleg Coördinatie Ouderenbeleid (OCO) waarin naast de aanbieders in de markt ook de vragers vertegenwoordigd zijn. Het beoogde doel is een goede introductie van de WMO en extramuralisering van de zorg.

Een ander speerpunt is de ontgroening van Valkenswaard een halt toe te roepen. De laatste vijf jaar zijn 400 jongeren weggetrokken met name naar Eindhoven en Veldhoven. Nieuwbouw kan hier een bijdrage aanleveren.

## **Veldhoven**

Veldhoven is de derde stad van Zuidoost-Brabant (na Eindhoven en Helmond) en onderscheidt zich met een groen en dorps karakter. Het wonen in Veldhoven wordt door de gemeente zelf getypeerd als 'dorps met stedelijke voorzieningen'. Het huidige bezit van Woonbedrijf in Veldhoven bestaat uit 1100 huur- en 100 koopwoningen. Veldhoven bestaat uit negen wijken, waarvan er drie zijn aangeduid als aandachtswijk. D'Ekker is een aandachtswijk waar Woonbedrijf een substantieel aandeel heeft.

De leeftijdsopbouw in Veldhoven wijkt iets af van het gemiddelde in de regio: de gemiddelde leeftijd ligt iets hoger dan in de steden Eindhoven en Helmond, maar lager dan in de meeste randgemeenten. Uit het SRE-onderzoek blijkt een gespannen woningmarkt: wanneer de vraag van alle woningzoekenden (doorstromers en starters) naast het aanbod wordt gelegd, dan blijkt er een tekort van circa 1.500 woningen. De spanning is het grootst in de meergezinswoningen (voornamelijk huur) en de eengezinskoopwoningen.

Gemiddeld genomen is de inkomenspositie van de Veldhovense huishoudens relatief gunstig. Veldhoven kent (vergeleken met het Nederlandse gemiddelde en met de andere gemeenten in het SRE-gebied) weinig huishoudens met een beneden modaal inkomen (37 procent, circa 6.670 huishoudens). Een kwart van de huishoudens heeft een inkomen van twee keer modaal of hoger.

Met de toenemende vergrijzing neemt ook de vraag naar zorg toe. Uit onderzoek blijkt dat zowel in de categorie toegankelijke woningen als in de woonzorgcombinaties uitbreiding gewenst is.

De woningvoorraad in Veldhoven is over het algemeen van goede kwaliteit. Dat neemt niet weg dat ingrepen nodig blijven, bijvoorbeeld om eenzijdigheid te doorbreken en om in te kunnen spelen op veranderende woonwensen. Gezien het woningaanbod en de woonomgeving vragen de wijken Zonderwijk, d'Ekker, 't Look en Cobbeek om aandacht.

De visie van de gemeente Veldhoven is op hoofdlijnen uitgewerkt in de volgende punten:

- Inwoners van Veldhoven de kans geven binnen Veldhoven de wooncarrière te doorlopen;
- Blijvende inzet op betaalbaarheid van wonen voor mensen met een beperkt inkomen;
- Meer kansen voor mensen met een zorgvraag om binnen Veldhoven te blijven wonen;
- Meer kansen op de woningmarkt voor mensen die begeleiding nodig hebben;
- Accent op het versterken van de kwaliteit van bestaande woongebieden;
- Bijdragen aan de regionale woonopgaven (conform afspraken binnen SRE, zoals beschreven bij de gemeente Eindhoven).

## **Referentiecorporatie**

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in, in de categorie 4, dat wil zeggen 'middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'. Wanneer Woonbedrijf wordt vergeleken met de referentie groep zijn dit corporaties uit deze categorie. In 2009 behoorden 47 van de 418 corporaties tot deze referentiegroep.



## 1.4 Leeswijzer

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

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

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

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



## 2 Presteren naar ambities en doelen

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

### 2.1 Missie en ambities

#### ***Koersplan I: 2006-2010***

In 2006 heeft Woonbedrijf haar missie en ambities verwoord in het Koersplan. Het eerste Koersplan wordt beschouwd als een startdocument voor de nieuwe corporatie dat richting en uitgangspunten geeft. In het Koersplan staat beschreven dat Woonbedrijf geen afwachtende houding zal aannemen: de corporatie is bereid het voortouw te nemen. Woonbedrijf wil de huurwoningmarkt als consumentenmarkt laten werken, wat betekent dat klanten kiezen als consumenten. Huurders kiezen voor diensten met een bepaalde kwaliteit en waarde en een prijs in de vorm van huurprijs, wachttijd of zelfwerkzaamheid. Woonbedrijf is daarbij een corporatie voor 'iedereen'. Het bezit bevindt zich vooral in het lagere en middensegment en huurders sluiten daarbij aan. Transparante communicatie is een van de uitgangspunten. Woonbedrijf wil 'uitstekende informatie' verschaffen om zo de klant goed te helpen.

Woonbedrijf heeft ervoor gekozen om 'groot' te worden om zo 'klein' te kunnen opereren. De corporatie wil aan gebiedsontwikkeling doen en ziet daar vooral mogelijkheden toe, waar er sprake is van een geconcentreerd bezit. De positie van de stad Eindhoven is daarbij van invloed op de corporatie.

Om realistische uitgaven en investeringen te kunnen doen, is voldoende vermogen nodig. Woonbedrijf let hier op, zodat zij kan investeren voor de toekomst (zie ook 'presteren naar vermogen'). Het maatschappelijk belang staat daarbij voorop: het creëren van maatschappelijke waarde moet onderdeel zijn van het dagelijkse werk. Als uitgangspunten hanteert Woonbedrijf daarbij wederkerigheid, professionele focus op waardecreatie en investeringen in relaties. Intern wil Woonbedrijf een lerende organisatie zijn, waarin medewerkers samenwerken en van elkaar leren. Creativiteit, plezier, doordachte aanpak en zichtbaarheid zijn daarbij kernwoorden. Naast interne samenwerking ziet Woonbedrijf ook meerwaarde en synergie in externe samenwerking door middel van partnerships met stakeholders als huurders, gemeenten en maatschappelijke instellingen.

In het eerste Koersplan heeft Woonbedrijf aangegeven dat het hoofddoel is om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan 'goed wonen'. Goed wonen heeft zowel betrekking op de woning zelf als op de buurt (woonomgeving). Om koers te houden heeft Woonbedrijf een drietal ambities geformuleerd:

- Klanten kiezen;
- Bouwen aan buurten;
- Waarde wegen.

De verschillende beleidsterreinen hebben raakvlakken met een of meerdere van de drie geformuleerde doelen. In dit hoofdstuk worden de prestaties in het licht van deze drie doelen geëvalueerd en beoordeeld (zie ook bijlage 4). De prestaties ten aanzien van de verschillende beleidsterreinen zijn wel benoemd in bijlage 4, maar worden niet

afzonderlijk beoordeeld. In onderstaande matrix wordt aangegeven welke kruisverbanden er bestaan tussen de drie doelen en de verschillende beleidsterreinen:

Beleidsgebieden	Klanten kiezen	Bouwen aan buurten	Waarde wegen
'F1-beleid' <sup>23</sup>	X		
Prijsbeleid	X		X
Verhuurbeleid	X	X	X
Verkoopbeleid		X	X
Kwaliteitsbeleid woningen en woongebieden	X	X	X
Portfoliostategie	X	X	X

### **Koersplan II: 2010-2012**

In 2010 bestaat Woonbedrijf vijf jaar. Terugkijkend op het eerste Koersplan zijn er stappen gemaakt, resultaten behaald en leerervaringen geweest. Woonbedrijf heeft ervoor gekozen om door te gaan op de inslagen weg en de lat daarbij wat hoger te leggen.

De corporatie heeft als doel om waarde te creëren op het vlak van wonen: klantwaarde, vastgoedwaarde en bedrijfswaarde. Woonbedrijf heeft er in 2010 voor gekozen om haar strategie te focussen op drie programmalijnen in het verlengde van de eerder geformuleerde ambities:

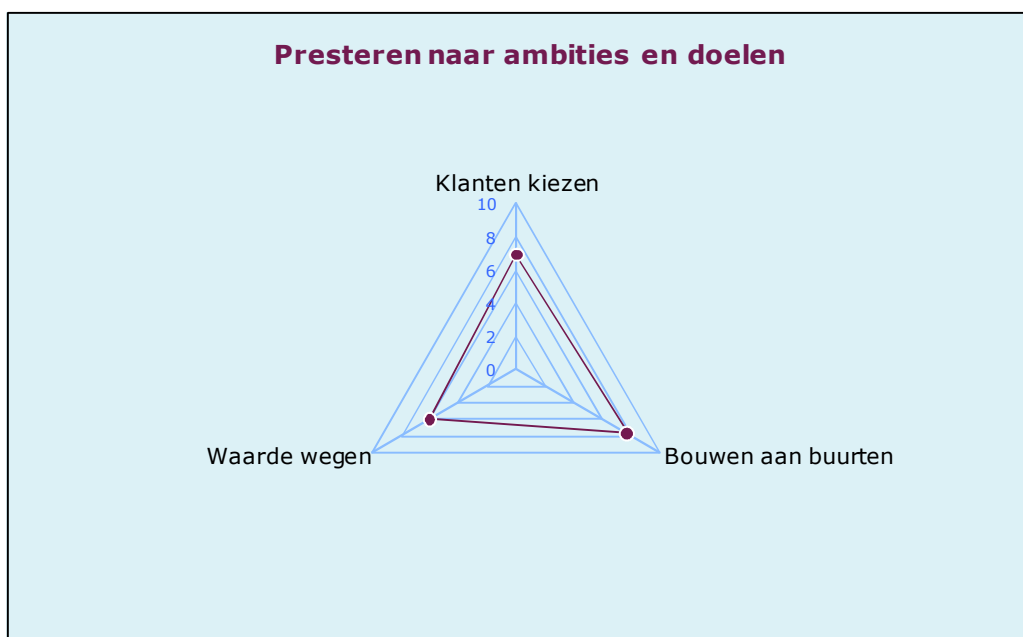
- Van klantgericht naar klantgestuurd;
- Van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeving van buurtbeleving;
- Van prioriteren naar afwegen en resultaten op ieder niveau.

Woonbedrijf heeft in het Koersplan beschreven welke doelen op de niveaus Woonbedrijf, wijk en buurt en werk in 2012 behaald moeten worden. Deze doelen staan in bijlage 4 weergegeven in de kolom 'geprogrammeerde prestaties'.

---

<sup>23</sup> Woonbedrijf besteedt aandacht aan de maatschappelijk zwakkere groep klanten door in haar reguliere bedrijfsprocessen (waar nodig) voor individuele klanten maatwerkoplossingen te bieden, die erop zijn gericht een zelfde resultaat voor de klant te behalen als voor andere huurders.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Klanten kiezen	6,9
Bouwen aan buurten	7,7
Waarde wegen	6,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

### **Klanten kiezen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.

Woonbedrijf stelt haar klant en de keuzes die deze klant maakt centraal. Daar waar de klant erom vraagt en bereid is te betalen, is Woonbedrijf bereid te investeren. De klant moet aangeven wat hij of zij over heeft voor het wonen: welke prijs is de klant bereid om te betalen voor welk kwaliteitsniveau? De vraag is of klanten dit wel kunnen aangeven: weten zij wel welke keuze er is en welke prijs daar passend bij is? Ook is de vraag of Woonbedrijf dat zelf weet, aangezien vooral het waardeaspect nog nader gedefinieerd moet worden. Woonbedrijf heeft dit niet nader geoperationaliseerd.

De corporatie streeft naar een klantgerichte dienstverlening en bijvoorbeeld klantgeoriënteerd onderhoud door de afdeling Bouwservice. Woonbedrijf wil dienstverlening op maat bieden en onderscheidt daarbij drie doelgroepen met eigen wensen: consumenten (keuze en prijs), urgenten (tempo van beschikbaarheid) en afhankelijkken (bemiddeling en begeleiding). Diversiteit in aanbod brengt vrijheid in keuze en Woonbedrijf hanteert zo min mogelijk verhuurcriteria. In 23 procent van de advertenties zijn passendheidscriteria gehanteerd zoals leeftijd, inkomen of

gezinssamenstelling. Woningen worden verder aangeboden op basis van opgebouwde inschrijftijd. Woonbedrijf krijgt zodoende een marktgericht verhuurbeleid.

De klantgerichtheid meet Woonbedrijf aan de hand van panels, onderzoek en in het dagelijks contact. Acties in dit kader betreffen onder meer het trainen van callcentermedewerkers zodat zij de klant goed te woord kunnen staan, workshops om een betere informatievoorziening te kunnen bewerkstelligen en inzicht verschaffen in het planmatig onderhoud via de website.

Woonbedrijf heeft in het bijzonder voor 'maatschappelijke onmachtige huurders' beleid geformuleerd. Dit wordt door de corporatie haar 'F1-beleid' genoemd. Waar nodig probeert Woonbedrijf voor individuele klanten maatwerkoplossingen te bieden, die erop zijn gericht een zelfde resultaat voor de klant te behalen als voor andere huurders. Het gaat dan om hulp bij financiële problemen, terugdringen van overlast, attenderen op niet benutte kansen en inzet 'achter de voordeur'. In dit kader heeft Woonbedrijf onder meer het Klapperproject in Doornakkers, De Bennekel en Geldrop opgepakt om huurders te helpen om hun administratie en financiën op orde te brengen en daarmee de huurachterstand en andere problemen die daaruit voortvloeien tijdig te keren. Ook valt hieronder het inzetten van bewonersbegeleiders bij (grote) renovatieprojecten met extra aandacht voor zelfredzaamheid, het inkorten van het incassotraject van drie naar twee maanden waardoor problemen minder kans krijgen om te groeien en het signaleren van sociale problematiek door medewerkers van Bouwservice bij het verrichten van reparaties.

Naast kwaliteit van dienstverlening gaat het bij 'klanten kiezen' uiteraard ook over de kwaliteit van woningen en woongebieden (zowel inbouw, als casco, als (semi) openbare ruimte). Conform prestatieafspraken past Woonbedrijf onder meer Woonkeur en het politiekeurmerk veilig wonen toe. Ten aanzien van de inbouw is een ZAV-beleid opgesteld (herzien in 2007), waarbij keuzevrijheid voor de klant gekoppeld is aan een adviserende rol van de gebiedsbeheerder.

Woonbedrijf heeft de afgelopen jaren duidelijk gewerkt aan het onderwerp 'klanten kiezen', vooral het zogenoemde F1-beleid spreekt daaruit. Als Woonbedrijf echter duidelijker zou formuleren wat men precies onder 'klanten kiezen' verstaat en haar stakeholders (zowel intern als extern) helderder kaders voor schetst, dan zouden de prestaties op dit vlak duidelijker zichtbaar kunnen worden. De inspanningen die tot nu toe zijn gedaan en de prestaties die deze hebben bewerkstelligd, beoordeelt de visitatiecommissie als 'ruim voldoende'.

### **Bouwen aan buurten**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

Bouwen aan buurten (het buurtgericht of gebiedsgericht werken) is het handelsmerk van Woonbedrijf. De corporatie verstaat hieronder zowel het bouwen, exploiteren en onderhouden van woningen en voorzieningen, als het stimuleren van (buurt)activiteiten die bijdragen aan 'prettig wonen', 'leefbaarheid' en 'veiligheid'. Woonbedrijf richt zich daarbij op het aanpakken van specifieke vraagstukken, vooral als het gaat om problematiek achter de voordeur en buurtontmoeting. Door de gebiedsgerichte aanpak ontstaan wijken en buurten met verschillende karakters.

Werken aan de leefbaarheid is op deze wijze een onderdeel van het dagelijks werk van de medewerkers van Woonbedrijf. Van de drie doelstellingen van Woonbedrijf heeft het bouwen aan buurten de grootste prioriteit gekregen.

Woonbedrijf heeft op dit gebied veel gerealiseerd in Eindhoven en omgeving. De activiteiten zijn divers en bewegen zich op de terreinen van veiligheid, ontmoeting, sociale activering en participatie. Daarbij kan worden gedacht aan de realisatie van het multifunctionele centrum De Toeloop in Tongelre, de ingrijpende renovatie van de flats aan de Carpinistraat (Noord-Oost), het steunpunt Lievendaal in Strijp, het opknappen van de Generalenbuurt in Woensel-Zuid, de samenwerking tussen politie, Welzijn Eindhoven en gemeente op het gebied van veiligheid in Gestel en vele andere activiteiten. Op de website [www.woonbedrijfbeeld.com](http://www.woonbedrijfbeeld.com) toont Woonbedrijf middels videofragmenten de projecten waar de corporatie aan heeft gewerkt.

De gemeente heeft in 2008 een aantal buurten aangewezen als aandachtsgebieden op basis van achterstanden, gemeten met een buurtthermometer. Woonbedrijf is actief in de wijken Kerstroosplein, Burghplan, Sintenbuurt, Tivoli, Genderdal, Lijmbeek, Mensfort, Jagershoef, Lievendaal, Rapenland, Vlokhoven, 't Hool en Vaartbroek: actiegerieden waar verval moet worden voorkomen door leefbaarheid gericht te stimuleren. In Best is Naastenbest en in Geldrop is Coevering op vergelijkbare wijze als aandachtsgebied geded. Mede door de inzet van Woonbedrijf zijn in diverse buurten zogenoemde buurtcontracten afgesloten. In het contract staan afspraken wat de verschillende partijen en instanties in dat jaar zullen doen.

Woonbedrijf is betrokken bij wijkvernieuwing in gebieden die jaren geleden al door de gemeente Eindhoven daarvoor zijn aangewezen. In Lakerloper en De Barrier is de uitvoering van plandelen in volle gang en nadert haar voltooiing. In Drents Dorp zijn woningen gesloopt, maar ook gerenoveerd en vervolgens verkocht. De inzichten zijn in de loop der tijd veranderd, zo is vanwege de tegenvallende verkopen in nieuwbouw gekozen om het nieuwbouwproject in Drents Dorp Noord niet door te laten gaan. Dat betekent dat Woonbedrijf de plannen zal bijstellen. In het kader van de wijkvernieuwing van Philipsdorp is al in 2006 gekozen voor herwaardering en behoud van het oude bezit in plaats van sloop en vervangende nieuwbouw.

Conform de missie 'bouwen aan buurten' heeft Woonbedrijf een organisatievorm die nauw aansluit bij het werken in wijken. Besloten is daarom om de krachtwijkaanpak onderdeel te laten zijn van het werk van de betrokken districten, maar ook om het werk regelmatig onderling met elkaar in verband te brengen binnen de zogenaamde 'krachtwijkcentrale' (een coördinatiepunt).

De vele inspanningen die Woonbedrijf op dit gebied heeft ondernomen en de mate waarin het gebiedsgericht werken in de cultuur van Woonbedrijf is doorgedrongen, beoordeelt de visitatiecommissie als 'goed'.

### **Waarde wegen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Woonbedrijf heeft in de afgelopen jaren vooral aandacht gegeven aan de ambitie 'bouwen aan buurten'. Daarnaast is er in mindere mate aandacht gegeven aan

'klanten kiezen', terwijl de ambitie 'waarde wegen' in haar uitwerking nog verder achtergebleven is. Woonbedrijf heeft hiervoor wel een model ontwikkeld en ziet het waarde wegen als het afwegen van klantwaarde, bedrijfswaarde en vastgoedwaarde, altijd beginnend bij de klantwaarde. Waarde wegen is de door Woonbedrijf gekozen benadering om maatschappelijke prestaties voorop te zetten en de route, welke beslissend is, en de ruimte daarvoor te duiden. De corporatie wil zich expliciet laten beoordelen op maatschappelijke prestaties als die aangetoond bijdragen aan klantwaarde, bedrijfswaarde en vastgoedwaarde. Woonbedrijf streeft ernaar stakeholders inzicht te bieden in de afwegingen die daarbij worden gemaakt. De ambitie is op deze wijze zichtbaar te maken hoe Woonbedrijf beschikbare middelen inzet ten behoeve van maatschappelijke prestaties.

De uitwerking zit in een fase waarbij de definities, de samenhang en de nadere detaillering om te komen tot een hanteerbaar instrument, nog niet gereed is. In de verdere uitwerking wordt het model toegespitst op hanteerbaarheid op de drie niveaus van Woonbedrijf, namelijk 'waarde wegen' op concernniveau, op districtsniveau en op medewerkerniveau. Op deze wijze wil Woonbedrijf het waardedenken verder in de organisatie inbedden. Het is de intentie van Woonbedrijf om in 2010 een eerste nadere uitwerking op alle drie de niveaus te realiseren, waarbij dit gaande de tijd verder doorontwikkeld wordt.

Binnen het 'waarde wegen' zijn de drie sleutelbegrippen van waarde: de klantwaarde, de bedrijfswaarde en de vastgoedwaarde. Van deze drie kernwaarden is thans vooral het begrip bedrijfswaarde uitgewerkt op concernniveau (met desgewenst een herleiding naar districtsniveau), omdat Woonbedrijf periodiek een eigen bedrijfswaardeberekening (feitelijk de verdienwaarde van het bestaand bezit) opstelt. In hoeverre deze gebruikte methodiek van bedrijfswaardeberekening ook hanteerbaar is om te vertalen naar medewerkerniveau, is een nog te beantwoorden vraag. Het kernbegrip klantwaarde wordt in het model op twee manieren uitgelegd, zijnde de maatschappelijke waarde, alsmede de waardering welke belanghouders voor het handelen van Woonbedrijf hebben. Verder heeft Woonbedrijf binnen het model invulling gegeven aan het begrip vastgoedwaarde, namelijk middels de WOZ-waarde.

De commissie vindt de huidige modelmatige benadering van het waarde wegen nog beperkt en acht het verstandig de verdere uitwerking met prioriteit ter hand te nemen. Dit kan voorkomen dat het draagvlak onder het waarde wegen binnen Woonbedrijf geleidelijk verdamppt, omdat districten en medewerkers de toepassing ervan en de wijze hoe hier mee om te gaan nog niet in de dagelijkse praktijk ervaren, terwijl het wel een van de drie belangrijke strategische ambities van Woonbedrijf is.

Tot op heden hebben de verschillende waarden nog niet tot conflicten geleid, mede omdat de nog beschikbare beleidsruimte (€ 21 miljoen) tot op heden voldoende is gebleken. Het werkelijke doel om op alle niveaus in de organisatie echter het waarde wegen in te bedden als een toegevoegde waarde, is in 2010 nog niet gerealiseerd. In 2008 is er één moment geweest waarop Woonbedrijf haar portefeuille aan projecten heeft moeten heroverwegen. Op dat moment is een aantal vooral 'zachtere' projecten geschrapt op grond van prioriteit, waarbij de fase en voortgang veelal de bepalende factor is geweest.



De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties ten aanzien van waarde wegen als (net) voldoende. Woonbedrijf is hier duidelijk mee bezig, maar vooralsnog hebben de andere twee doelstellingen meer prioriteit en daarmee aandacht gekregen. Het waardesturingsmodel verdient thans nadere aandacht, omdat meer concreter handvatten de districten en de medewerkers beter kunnen ondersteunen in het maken van onderbouwde keuzes, welke nu vooral op basis van gevoel en eigen inschatting tot stand komen.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 6,0;
- Monitoring: 6,7.

De commissie waardeert de onderdelen kennis en inzicht, planning en monitoring weliswaar alle drie met een ruime voldoende, maar de commissie wil daarbij (zoals uit de scoringstabel blijkt) wel differentiëren naar de drie doelen die Woonbedrijf zichzelf in haar Koersplan heeft gesteld.

Woonbedrijf heeft haar koers en haar ambities vastgelegd in het Koersplan, dat begin 2010 opnieuw is vastgesteld (voor de periode 2010-2012). Interne en externe stakeholders zijn bekend met de doelen en ambities van Woonbedrijf, zoals deze in het Koersplan zijn geformuleerd. Medewerkers kunnen zich hiermee identificeren en ook stakeholders voelen zich aangesproken. Wel loopt de corporatie op onderdelen aan tegen het feit dat zij gebiedsgericht wil werken (in feite de uitwerking van het beleidsterrein 'kwaliteit van woningen en woongebieden') en dat dat kan botsen met een stedelijke aanpak. De differentiatie die Woonbedrijf in haar aanpak hanteert als gevolg van de indeling in districten met een eigen verantwoordelijkheid, wordt soms niet begrepen: waarom kan de ene kant van de straat kiezen uit zes tegels en de andere kant van de straat uit slechts twee tegels? Waarom is een buurtontmoetingsruimte wel mogelijk op de ene locatie en niet elders? Waarom bouwt Woonbedrijf soms wel een SPIL-centrum en soms niet? De inspanningen die Woonbedrijf echter verricht, worden gewaardeerd. Dit zal ook in het hoofdstuk Presteren volgens stakeholders aan de orde komen.

Het doorvertalen van de ambities naar concrete doelstellingen is gedeeltelijk gelukt, maar de doelen zijn nog niet op alle terreinen even concreet uitgewerkt. Woonbedrijf heeft op een aantal beleidsterreinen helder beleid geformuleerd. Het 'F1-beleid' is daarvan een goed voorbeeld, waar medewerkers ook goed mee uit de voeten kunnen. Het beleid past bij het maatschappelijke gezicht van de corporatie en wordt gewaardeerd. Het verkoopbeleid is ook een onderwerp waarop heel helder beleid is geformuleerd. In principe verkoopt Woonbedrijf geen bezit (een 'nee, tenzij...' beleid). Ook dit is helder. Woonbedrijf heeft hieraan vastgehouden en dit goed gemonitord. Een derde beleidsaspect is het portfolio: Woonbedrijf heeft ervoor gekozen om weinig bezit te slopen en/of te verkopen, maar om vooral te investeren in beheer en onderhoud. Dit beleid is weloverwogen, sluit aan op de filosofie in wijken en buurten en wordt consequent nageleefd. De uitwerking hiervan kan men ook terugzien in de bouwproductie: het bouwvolume is de laatste jaren (bewust) relatief laag geweest. Wel vraagt de commissie zich af of de strategische keuze om weinig vervangende nieuwbouw te plegen en veel te investeren in beheer en behoud van bestaand bezit, op de langere termijn houdbaar blijft.

De doorvertaling van het concernbeleid en het koersplan vindt plaats in de districten door middel van districtsplannen. De eerste districtsplannen zijn opgesteld in 2007. Er is nog veel verschil in districtsplannen. Het ene plan is relatief ver uitgewerkt, het andere plan is vrij rudimentair. Wisselingen in het districtsmanagement is één van de oorzaken van deze verschillen.

Voor de ambities en doelstellingen waar de prestaties van Woonbedrijf over de afgelopen vier jaar op zijn gebaseerd, wordt gekeken naar het eerste Koersplan. Het eerste Koersplan geeft weliswaar de ambities qua richtingaan, maar is niet SMART<sup>24</sup> geformuleerd. De commissie constateert dat er sprake is van goede en heldere intenties, maar deze worden in beperkte mate geconcretiseerd. Dit geldt vooral voor het onderdeel waarde wegen, dat het minst is uitgewerkt maar van grote betekenis is voor de sturing van de corporatie. Waarde wegen en in mindere mate klanten kiezen verdient nadere uitwerking in operationele, concrete doelen; bouwen aan buurten lijkt Woonbedrijf al voldoende in de vingers te hebben en hoeft alleen te worden bestendigd. De commissie maakt Woonbedrijf graag een compliment dat na twee jaar een indeling in districten zichtbaar wordt in de plannen en de verslaglegging en verantwoording. Na vier jaar (op het moment van visitatie) zou echter verwacht mogen worden dat er op alle niveaus en in alle districten plannen beschikbaar zouden zijn van een even gedetailleerd niveau.

Tot op heden heeft Woonbedrijf vastgehouden aan haar 'sinusbeweging', waarbij bestuur, directie en districtsmanagers de koers bepalen, maar de invulling van deze koers 'bottom up' dient plaats te vinden. De commissie heeft geconstateerd dat het besef binnen Woonbedrijf aanwezig is en groeiende is, dat de 'kaders' verder uitgewerkt moeten worden. Woonbedrijf heeft behoefte aan een verdere operationalisering van haar ambities, om hiermee betere handvatten te krijgen voor de planvorming en de monitoring. Er is op dit moment nog geen tool die integraal de realisatie in relatie tot de districtsplannen monitort; dat gebeurt op concernniveau. Een aantal aspecten (zoals het districtsplan) hoort echter op dat niveau gemonitord te worden. De monitoring die er is, is daarmee niet altijd adequaat.

De planning en control op het gebied van going concern scoort goed in de ogen van de commissie. Woonbedrijf heeft dat goed 'in de vingers' en gebruikt daarvoor kwartaalrapportages en een digitale monitor ('kompas') waarin de prestaties worden afgezet tegen normen (voor zover deze zijn bepaald). De monitoring van de prestaties ten aanzien van de in het koersplan geformuleerde ambities kan verbeteren doordat prestaties nu nog niet voldoende SMART zijn uitgewerkt. Vooral ten aanzien van het waarde wegen is het van belang om duidelijke criteria te hebben en te hanteren, zodat het voor een ieder helder is welke afweging er moet worden gemaakt op het moment dat de beleidsruimte verkrapt. Dit maakt het tevens gemakkelijker om te beoordelen of Woonbedrijf de juiste dingen doet. De commissie is ervan overtuigd dat Woonbedrijf de dingen die ze doet, goed doet. Ook ziet de commissie dat Woonbedrijf een ontwikkeling maakt en dit ontwikkelingsproces (naar een betere operationalisering en daarop volgend betere mogelijkheden voor monitoring en bijsturing) wordt positief gewaardeerd door de commissie.

---

<sup>24</sup> SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

## 3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonbedrijf in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied (regionaal en lokaal) voordoen.

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Het werkgebied van Woonbedrijf beslaat, zoals beschreven in het inleidende hoofdstuk, meerdere gemeenten. In de gemeenten waar Woonbedrijf een groot aandeel in het bezit heeft, heeft de corporatie prestatieafspraken gemaakt en is op die manier inzichtelijk gemaakt welke opgave er ligt en welk deel Woonbedrijf voor haar rekening neemt. De opgaven zijn aan te sluiten bij de door BBSH gedefinieerde prestatievelen (zie bijlage 4).

#### *Prestatieafspraken in meerdere gemeenten*

Voor de periode 2005-2009 en 2010-2015 heeft Woonbedrijf meerjarige prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Eindhoven, welke jaarlijks worden vertaald in prestatieafspraken en periodiek worden geëvalueerd. Via de jaarlijkse prestatieafspraken maakt de gemeente meer gedetailleerde afspraken met de afzonderlijke corporaties. Het raamwerk verbindt het coalitieakkoord, de visie en het beleidsplan Wonen van de gemeente met de beleidsplannen van de afzonderlijke corporaties op de onderwerpen: huisvesten van de primaire en secundaire doelgroep, duurzaamheid, nieuwbouw, verkoop en renovatie, wijkvernieuwing, leefbaarheid en buurtontmoeting, bewonersparticipatie, overlast en huisuitzetting, particulier opdrachtgeverschap en Wonen boven Winkels. De voortgang op de prestatieafspraken wordt samen met de gemeente gemonitord. Ultimo 2009 waren 23 van de 35 prestatieafspraken als 'goed' gescoord, zeven afspraken kregen het predicaat 'matig' en een afspraak 'onvoldoende'. De resterende vier afspraken waren nog niet beoordeeld.

In Geldrop-Mierlo is het overleg om te komen tot prestatieafspraken op initiatief van de gemeente hervat, nadat eerdere gesprekken niet tot een definitief document hadden geleid. In augustus 2010 heeft Woonbedrijf concrete prestatieafspraken met de drie in deze gemeente actieve corporaties (naast Woonbedrijf betreft dat Compaen en Wooninc.) ondertekend.

In Best zijn geen formeel gewijzigde prestatieafspraken (niet als zodanig bestempeld) maar is er wel, naast de al eerder ondertekende kadernotitie prestatieafspraken, een samenwerkingsovereenkomst integrale wijkontwikkeling gesloten voor de wijk Naastenbest. Als reactie op het aanbod van Woonbedrijf aan de regio is het verzoek geuit tot de bouw van 50 tot 100 sociale huurwoningen in dezelfde wijk.

In Nuenen is een ongelimiteerde achtervang WSW ten gunste van Woonbedrijf gesloten. Als reactie op het aanbod aan de regio is verzocht om de bouw van 300 sociale huurwoningen (inclusief Luistruik). In 2010 heeft Woonbedrijf een voorstel voor prestatieafspraken gedaan aan de gemeente, welke door de wethouder in het college wordt ingebracht.

In Valkenswaard zijn geen prestatieafspraken met de gemeente gemaakt. Op basis van bestaande Woonvisie+ heeft de gemeente de intentie uitgesproken in 2010 voor een periode van vier jaar tot prestatieafspraken te willen komen. Dit moet nog worden gerealiseerd.

In Waalre is in 2009 een nieuwe woonvisie vastgesteld, waar Woonbedrijf intensief bij betrokken is geweest. Deze Woonvisie moet leiden tot prestatieafspraken voor een periode tot 2014.

In Veldhoven heeft Woonbedrijf conform de prestatieafspraken 2005-2009 haar woonruimteverdeling en doelgroepenbeleid vormgegeven. Verder is in 2009 gestart met de opzet van een nieuwe Woonvisie door een projectgroep waarin ook Woonbedrijf heeft geparticipeerd. Parallel aan dit proces is gestart met een eerste aanzet tot prestatieafspraken voor een periode van vier jaar tot 2014.

Vanwege het geringe bezit in Bladel zijn in deze gemeente geen prestatieafspraken gemaakt. Wel zijn afspraken gemaakt over de woonruimteverdeling en huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Naast de prestatieafspraken met de gemeenten, heeft Woonbedrijf op een aantal terreinen convenanten gesloten en prestatieafspraken gemaakt met andere partijen en/of op specifieke terreinen (zoals informatie-uitwisseling in het kader van hennepeteelt en woonoverlast). Een voorbeeld hiervan is het Convenant Studentenhuisvesting dat Vestide met de onderwijsinstellingen (zoals de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), Fontys Hogescholen en ROC Eindhoven) en de gemeente Eindhoven heeft gesloten. De volgende contingentafspraken zijn gemaakt: 525 eenheden en 102 spaceboxen ten behoeve van TU/e, 82 eenheden ten behoeve van Fontys, 63 eenheden ten behoeve van Catharina Ziekenhuis (voor studenten van de Universiteit Maastricht) en 32 eenheden ten Design Academy.

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Conform de prestatieafspraken met de gemeente Eindhoven dient Woonbedrijf minimaal 85 procent van de verhuureenheden bereikbaar te houden voor huurders die gebruikmaken van huurtoeslag. De primaire doelgroep bestaat voor een groot deel uit starters, ouderen en grotere gezinnen. Minimaal 55 procent van de vrijkomende woningen dient aan huishoudens uit deze doelgroep te worden verhuurd. In de gemeente Best is afgesproken dat minimaal 75 procent van het woningbezit bereikbaar is voor de primaire doelgroep.

Om aan deze afspraken te voldoen, verkoopt Woonbedrijf in principe geen huurwoningen. Naast behoud van voldoende kernvoorraad dienen woonlasten te worden beperkt door onder andere een gematigde huurverhoging en betaalbare nieuwbouw. In de gemeente Best heeft Woonbedrijf tevens de afspraak gemaakt om huurders attent te maken op mogelijke huursubsidie, bijdrage uit vangnetregeling en kwijtschelding van heffingen. Deze afspraken staan vermeld in bijlage 4, in de kolom 'meetbare opgaven'.

### **Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten**

Onder het leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten wordt verstaan: de kwaliteit van het vastgoed (inclusief de aandacht voor duurzaamheid), de kwaliteit van dienstverlening en de participatie van bewoners. Woonbedrijf heeft dit vervat in de beleidsthema's portfolio (differentiatie in de betaalbare woningvoorraad), kwaliteit van dienstverlening en bewonersparticipatie.

Wanneer het gaat om de kwaliteit van dienstverlening, dan zal deze via het KWH-label worden aangetoond. Bewonersparticipatie dient te voldoen aan de Overlegwet.

### **Leefbaarheid**

Conform de afspraken met de gemeente Eindhoven bestaat het verbeteren van de leefbaarheid in buurten, wijken en het centrum onder meer uit: verbetering van de openbare ruimte, participatie in preventie van huisuitzetting en aanpak hennepsteelt, uitvoering van sancties en kansenbeleid, faciliteren van sociale stijging en het Emancipatiefonds. Woonbedrijf heeft tevens toegezegd mee te doen aan de aanpak van samenhangende maatschappelijke voorzieningen als katalysator van stedelijke ontwikkeling. Ook zijn er afspraken gemaakt over locaties waar een ontmoetingsfunctie kan worden gerealiseerd. Ook in de randgemeenten, zoals Best en Veldhoven, heeft Woonbedrijf met de gemeente de afspraak gemaakt om te participeren in samenwerking die de leefbaarheid kan vergroten (zie bijlage 4).

De opgave op het gebied van leefbaarheid zit besloten in de plannen die in elk district door Woonbedrijf zijn opgesteld en de buurtcontracten die in diverse buurten (mede) door toedoen van Woonbedrijf tot stand zijn gekomen. Woonbedrijf streeft er in het kader van haar organisatiestructuur naar minimale afspraken op concernniveau te maken en deze zoveel mogelijk via districten te laten verlopen. Uitzonderingen hierop vormen bijvoorbeeld de afspraken in het kader van hennepsteelt en het Veiligheidshuis (beide op stads- en daarmee concernniveau).

Onder leefbaarheid worden ook de investeringen in aandachtswijken gerekend. Woonbedrijf is, zoals reeds in de inleiding vermeld, betrokken bij een drietal aandachtswijken: De Bennekel, Doornakkers en Woensel-West. De aanpak van deze wijken verschilt en is onder meer afhankelijk van de woningcorporatie die in de 'lead' is.

In de randgemeenten heeft Woonbedrijf minder leefbaarheidsopgaven dan in de stad Eindhoven. Vanuit haar gebiedsgerichte aanpak neemt Woonbedrijf echter ook daar waar de corporatie bezit heeft buiten de stad Eindhoven, initiatieven op het gebied van leefbaarheid. In de gemeente Valkenswaard heeft Woonbedrijf een convenant (samenwerking aan) overlast ondertekend samen met onder meer de gemeente, een collega-corporatie en diverse zorg- en welzijnsinstellingen. De taak voor Woonbedrijf is daarbij om overlast te signaleren, huurders te waarschuwen en uiteindelijk huurovereenkomsten te beëindigen of ontbinden.

### **Bijzondere doelgroepen**

Woonbedrijf heeft in Eindhoven prestatieafspraken gemaakt ten aanzien van diverse bijzondere doelgroepen, waaronder senioren, starters, mensen met een functiebeperking, studenten en short stayers, statushouders, generaal pardonners, urgenten en dak- en thuislozen.

In Eindhoven heeft Woonbedrijf op het gebied van seniorenhuisvesting afgesproken de opplusregeling te handhaven, een tweetal woonvormen te ontwikkelen, domotica toe te passen indien de omstandigheden daar om vragen en zoveel mogelijk aan te sluiten bij algemeen toegankelijke voorzieningen ten behoeve van de ontmoetingsfunctie. Daarnaast zijn er samenwerkingsvormen met instellingen op het gebied van ouderenzorg en GGzE. Ook in de randgemeenten heeft Woonbedrijf prestatieafspraken gemaakt ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In Best en Veldhoven zijn respectievelijk afspraken gemaakt om senioren zo lang mogelijk in hun woning te laten wonen (levensloopbestendigheid) en minimaal 35 procent van de nieuwbouw te bestemmen als seniorenwoning.

Voor de doelgroep starters zijn er in de gemeente Eindhoven geen specifieke afspraken gemaakt. Er ligt echter wel een opgave op dit gebied. Niet alleen in Eindhoven, maar ook in randgemeenten zoals Best is het aanbod voor starters onvoldoende. In Best is daarom afgesproken om alternatieve huisvestingsvormen te onderzoeken, onder meer in de vorm van startersleningen en kamergewijs verhuren van grotere woningen. In Veldhoven is de afspraak gemaakt om minimaal 25 procent van de in de periode 2005-2009 te bouwen woningen voor starters te realiseren.

De gemeente Eindhoven wil zich profileren als 'Brainport'; de aanwezigheid van de universiteit en hogeschool zijn daar een onderdeel van en de huisvesting van kenniswerkers en studenten ook. Op het gebied van studentenhuisvesting is vooral het district Vestide actief. Opgaven betreffen de uitbreiding ten behoeve van studenten (1.000 eenheden) en buitenlandse studenten (short stay; ruim 700 eenheden), wooneenheden ten behoeve van het Catharina Ziekenhuis en het omzetten van tijdelijke woonruimte (zoals spaceboxen) in permanente wooneenheden. Afspraken zijn vastgelegd in studentenhuisvestingsconvenanten en een samenwerkingsovereenkomst met de TU/e voor buitenlandse studenten. In de randgemeenten zijn er geen specifieke opgaven op het gebied van studentenhuisvesting.

Mensen die alleen met tijdelijke begeleiding kunnen wonen, worden middels de DOOR!-constructie geholpen. In DOOR! zitten zowel de zorg- en welzijnsinstellingen als de woningcorporaties, waaronder Woonbedrijf, samen aan tafel. In 2009 is een gezamenlijk registratiesysteem (DoorIs) geïmplementeerd. Vanuit DOOR! is in 2009 samen met de GGzE een pilot gestart: ROOD! Deze pilot richt zich op mensen die altijd begeleiding nodig zullen hebben. Hierbij wordt een 3-partijen overeenkomst gesloten tussen de corporatie, de cliënt en de zorgpartij.

Woonbedrijf kent een samenwerking met Zuidzorg, PuntExtra, welke bedoeld was om beider aanvullende diensten vanuit één loket beschikbaar te stellen voor leden en huurders. Door het toenemend gebruik van internet is deze opzet inmiddels wat achterhaald. PuntExtra is daarop gevraagd te veranderen van zorggeoriënteerd naar een organisatie die midden in de samenleving en met een sterk product voor alle doelgroepen meerwaarde biedt. Hiertoe zijn drie proefprojecten in districten opgepakt: in Geestenberg (district Tongelre), LijmbEEK (district Woensel-Zuid) en Akert (in Geldrop) speelt Punt Extra een rol in leefbaarheidsinitiatieven. Het besluit moet nu worden genomen of Woonbedrijf de samenwerking in PuntExtra zal continueren.

Met betrekking tot de huisvesting van dak- en thuislozen heeft Woonbedrijf in Eindhoven afspraken gemaakt in het kader van het Stedelijk Kompas<sup>25</sup>. In Best geldt dat maatwerk mogelijk is en dat overleg daarvoor nodig is, terwijl in Veldhoven een grote opgave ligt op het gebied van wonen en zorg. Het opplussen van woningen in dat kader is een belangrijke opgave voor Woonbedrijf in Veldhoven.

Conform stedelijke afspraken wordt 60 procent van de urgentie-aanvragen in Eindhoven, Geldrop en Best door Woonbedrijf gehuisvest binnen de afgesproken zes maanden. Ook statushouders en generaal pardonners worden conform stedelijke toedeling (dat wil zeggen voor 60 procent) door Woonbedrijf gehuisvest. Binnen twee maanden moeten de aanvragen een aanbod krijgen. In Veldhoven dient Woonbedrijf (naar rato van bezit) 25 procent van de taakstelling van de gemeente te voorzien van huisvesting.

### ***Bouwproductie***

De regionale woonvisie gaat uit van een groei en een vergrijzing van de bevolking tot 2030. Dat betekent meer vraag en een veranderende vraag op de woningmarkt. De mogelijkheden tot nieuwbouw zijn echter beperkt in het werkgebied van Woonbedrijf. Daarom wordt vooral ingezet op het beter benutten van de bestaande woningvoorraad door de doorstroming te bevorderen, door te herstructuren/transformeren en door op te plussen.

Volgens de regionale woonvisie (voor Eindhoven en omliggende gemeenten) bestaat de totale woningbouwopgave in de gemeente Eindhoven in de periode 2005-2010 circa 5.350 eenheden. In de totale SRE betreft de woningbouwopgave 2005-2010 circa 19.445 eenheden, waarvan 14.905 stedelijk en 4.540 landelijk<sup>26</sup>.

De stedelijke gemeenten streven samen naar een evenwichtige woningmarkt. Eindhoven heeft relatief veel woningen in de sociale sector en de randgemeenten te weinig. Via nieuwbouw, sloopvervangende nieuwbouw en verkoop van huurwoningen moet dat naar elkaar toegroeien. De gemeente Eindhoven doet een beroep op de randgemeenten wat betreft locaties voor het invullen van hun woningbehoefte (na 2010). Dit betekent minder sociale huisvesting en meer koopwoningen in Eindhoven en meer sociale huisvesting in de randgemeenten.

### ***Stedelijke of dorpsvernieuwing***

In plaats van stedelijke of dorpsvernieuwing wordt in Eindhoven gesproken over (integrale) 'wijkvernieuwing'. Wijkvernieuwing is het verbeteren van wijken (woningen én woonomgeving) en het vergroten van kansen van bewoners. Bij de Eindhovense wijkvernieuwingsaanpak gaat het om een integrale afweging waarin sociale, economische, ecologische en ruimtelijke aspecten gelijk opgaan. In Eindhoven zijn elf wijken aangewezen als wijkvernieuwingsgebieden. De drie Krachtwijken (Woensel-

---

<sup>25</sup> In het 'Stedelijk Kompas' is vastgelegd hoe de gemeente samen met een aantal instellingen (25) voor maatschappelijke zorg en gezondheidszorg er voor gaan zorgen dat de opvang, zorg en leefomstandigheden van dak- en thuislozen verbetert. Doel: daling van het aantal dak- en thuislozen in de toekomst en afname van de overlast en criminaliteit die er mee samenhangt

<sup>26</sup> Voor de gemeente Best is dat circa 1.250 eenheden, Geldrop-Mierlo 1.130 eenheden, Nuenen 620 eenheden, Son en Breugel 530 eenheden, Valkenswaard 790 eenheden, Veldhoven 1.675 eenheden en Waalre 480 eenheden.

West, Bennekel en Doornakkers) maken onderdeel uit van de wijkvernieuwing. Daarnaast behoren Barrier, Bloemenbuurt-Zuid, Drents Dorp, Genderdal, Kruidenbuurt, Lakerlopen, Oud-Woensel en Philipsdorp tot de wijkvernieuwingsgebieden.

De Eindhovense wijkvernieuwing heeft zich in de afgelopen jaren steeds meer ontwikkeld van een fysieke aanpak naar een aanpak met het accent op leefbaarheid en maatwerk per buurt (wordt besproken onder 'leefbaarheid'). Sloop en vervanging gebeuren alleen als dat om bouwtechnische redenen of als differentiatie van woningen nodig is. Voorop staat het zoveel mogelijk behouden van betaalbare huurwoningen.

De wijkvernieuwing kent samengevat vier doelen: het verbeteren van de leefbaarheid in de meest bedreigde wijken, het tegengaan van de ruimtelijke segregatie, het veranderen van de verhouding koop- en huurwoningen (ten gunste van koop, om de diversiteit in woningaanbod in prijs, eigendom, maat en vorm te bevorderen) en het bevorderen van 'sociale stijging' (de wens van individuele bewoners om vooruit te komen).

### **Overige opgaven**

Op basis van het Convenant Energiebesparing Corporatiesector moet het streven van Woonbedrijf zijn om haar huurders meer bewust te maken van de noodzaak en mogelijkheden tot energiebesparing. Ook moet de corporatie zich inspannen om energiebesparende maatregelen te treffen, bijvoorbeeld bij mutatie, planmatig onderhoud, ingrijpende woningverbetering en herstructurering. In de prestatieafspraken met de gemeente Eindhoven wordt ook aandacht besteed aan het onderwerp 'duurzaamheid'. Zo wordt Woonbedrijf gevraagd aan te sluiten bij het GPR-instrument<sup>27</sup> (zie bijlage 4).

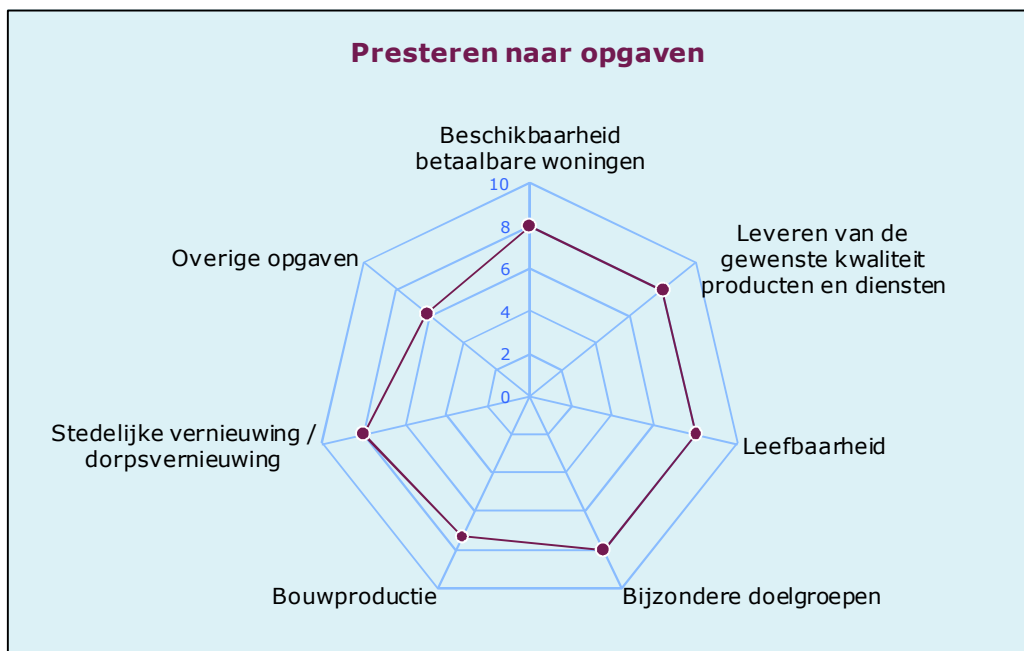
Woonbedrijf zal conform haar prestatieafspraken de duurzaamheid van de voorraad aantoonbaar vergroten en voldoende veiligheid en bescherming waarborgen, terwijl zij tegelijkertijd de bewoners zoveel mogelijk betreft bij de besluitvorming. Conform de prestatieafspraken zal Woonbedrijf zich oriënteren op GPR als instrument voor communicatie over energie- en milieuafwegingen bij de realisatie van projecten en zal de corporatie deelnemen aan het Duurzaamheidsconvenant van Aedes en het (regionale) convenant duurzaam bouwen. Een meting van de energielabels en het treffen van energiebesparende maatregelen behoort daar ook toe. Conform de kadernotitie Best zal Woonbedrijf bij nieuwbouw en herstructurering tevens het politiekeurmerk toepassen.

---

<sup>27</sup> GPR (Gemeentelijke Praktijkrichtlijn) is een instrument dat de duurzaamheid van woningen, utiliteitsgebouwen en bedrijfsgebouwen in kaart brengt. Het instrument waardeert de duurzaamheidsprestaties van een gebouw op de modules Energie, Milieu, Gezondheid, Gebruikskwaliteit en Toekomstwaarde.



## 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



<b>Presteren naar opgaven</b>	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8,0
Leefbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,0
Bouwproductie	7,3
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8,0
Overige opgaven	6,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>

## 3.3 Conclusies en motivatie

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Woonbedrijf heeft de beschikbaarheid van betaalbare woningen vervat in haar beleid ten aanzien van 'beschikbaarheid' (het beschikbaar hebben, krijgen en houden van voldoende woningen voor doelgroepen van beleid) en 'betaalbaarheid' (de 'juiste' prijs/kwaliteitverhouding op basis van het kwaliteitsbeleid dat door de districten wordt bepaald). De prestatieafspraken met de gemeenten (vooral Eindhoven en Best) zijn heel helder en Woonbedrijf zit met circa 92 procent bereikbare woningen ruim boven de gestelde normen. Ook de daadwerkelijke verhuur aan de primaire doelgroep ligt met circa 65 procent ruim boven de gestelde norm (zie bijlage 4). Deze 65 procent is op basis van toewijzing via een vrij woonruimteverdeelsysteem. Bijzondere doelgroepen komen hier nog bovenop. Conform het jaarverslag 2009 zou Woonbedrijf, wanneer de nieuwe inkomensgrens van € 33.000 wordt gehanteerd, uitkomen op een verhuurpercentage aan huishoudens met een inkomen tot aan de huurtoeslaggrens

van 85 procent van de nieuwe verhuringen (exclusief Vestide). Dit percentage ligt net onder de door 'Brussel' gestelde grens van 90procent.

Voor studenten en short stayers zijn afzonderlijke afspraken gemaakt. Woonbedrijf (in het bijzonder het district Vestide) heeft aan haar opgave op het gebied van studentenhuysvesting voldaan, door de uitbreiding met 1.000 eenheden. De eenheden voor short stay zijn toegenomen van 465 in 2007 tot 830 in 2010. De commissie waardeert deze prestaties.

Woonbedrijf heeft daarbij afgesproken geen woningen te verkopen, tenzij woningen reeds waren aangewezen voor de verkoop en als zodanig gecommuniceerd. In de periode 2006-2009 heeft Woonbedrijf respectievelijk 124, 116, 77 en 53 woningen per jaar verkocht en daarmee de geprognosticeerde verkoopopbrengsten nagenoeg behaald (hoewel de verkoopaantallen achterbleven bij de begroting). Gezien de gestagneerde verkoopmarkt, beoordeelt de commissie dat als een goed resultaat.

Conform de afspraken worden de woonlasten voor huurders zoveel mogelijk beperkt. De huurverhoging vindt plaats met maximaal het inflatiepercentage. Woonbedrijf hanteert het beleid dat huurders bepalen welke prijs zij wensen te betalen voor hun woning en aan welk kwaliteitsniveau dat dan moet voldoen. Een hoger kwaliteitsniveau is, met andere woorden, mogelijk indien de huurder daarvoor betaalt.

### ***Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Onder kwaliteit wordt zowel de kwaliteit van producten (het bezit), als de kwaliteit van dienstverlening en bewonersparticipatie gerekend. Op het gebied van kwaliteit van het bezit levert Woonbedrijf goede prestaties. Het bezit is doorgaans van goede kwaliteit en er wordt doorlopend (veel) geïnvesteerd in onderhoud (zie ook bijlage 4). Meer dan 90 procent van het voorgenomen planmatig onderhoud wordt daadwerkelijk gerealiseerd. Dit is volgens de commissie een goede score, aangezien het vanwege overloop van met name renovatie en groot onderhoud erg lastig is om een percentage van 100 procent te scoren. Uit analyse blijkt dat de onderhoudskosten niet altijd juist worden geboekt/gerubriceerd (zie ook 'Presteren naar vermogen en efficiency'). Woonbedrijf heeft zich enerzijds normen gesteld ten aanzien van het behoud van de kwaliteit van de woning. Anderzijds wordt er kwaliteit toegevoegd op verzoek van en in overleg met de huurder. Dat betreft individuele verbeteringen, woningaanpassing in het kader van de WMO<sup>28</sup>, het opplusspakket<sup>29</sup> en Zelf Aangebrachte Voorzieningen.

De kwaliteit van dienstverlening laat Woonbedrijf onderzoeken door KWH; in 2009 vond de vijfde meting plaats. Het KWH-label is behaald door Woonbedrijf. Woonbedrijf voldoet daarmee aan algemeen aanvaarde normen voor bereikbaarheid, dienstverlening en klachtenafhandeling. Uit het jaarverslag 2007 heeft de visitatiecommissie opgemaakt dat Vestide het KWH-label voor studentenhuysvesters in

---

<sup>28</sup> WMO: Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

<sup>29</sup> Het opplussen van woningen (waaronder automatische toegangs-deuren) is een belangrijke volkshuisvestingsinvestering en uit oogpunt van voorraadbeheer een eerste verantwoordelijkheid voor Woonbedrijf.

dat jaar niet heeft behaald; van de zeven onderdelen werden er vier behaald. In 2008 heeft ook Vestide als studentenhuisvester het KWH-label behaald. De afgelopen jaren heeft de corporatie gewerkt aan de telefonische bereikbaarheid door uitbreiding van de capaciteit van het callcenter en het verbeteren van het servicelevel. Het beoogde servicelevel is in de tweede helft van 2010 behaald (zie bijlage 4).

Zoals vermeld wordt ook bewonersparticipatie beoordeeld onder de noemer kwaliteit van producten en diensten. De commissie heeft geconstateerd dat Woonbedrijf, ondanks de inspanningen die zij op tot heden heeft verricht, er nog niet goed in is geslaagd om de bewonersparticipatie in de vorm van een centrale huurdersorganisatie conform de Overlegwet goed vorm te geven. Op dit moment is er een centrale huurdersvereniging, maar deze worstelt nog met een legitimeringsvraagstuk. Op centraal niveau is dit niet de sparringpartner die het idealiter zou zijn. De commissie bespeurt bij de corporatie een zekere schroom om dit verder op gang te helpen en te faciliteren. Men wil hierin een niet al te voorname rol op zich nemen.

In de filosofie van Woonbedrijf is districtsvertegenwoordiging van huurders belangrijker, want het aantal thema's dat volgens de corporatie op centraal (concern)niveau moet worden afgestemd is beperkt. Op decentraal niveau (in de wijken en buurten en op projectniveau) slaagt Woonbedrijf er goed in om bewonersparticipatie te organiseren. Het gaat dan veelal niet over beleidsthema's, maar over concrete vraagstukken in de betreffende wijk of buurt. Bewoners worden dan daadwerkelijk betrokken en beoordelen het contact met de corporatie als goed (zie ook 'Presteren volgens stakeholders').

### **Leefbaarheid**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De opgaven op het gebied van leefbaarheid zitten besloten in de plannen die in elk district door Woonbedrijf zijn opgesteld en de buurtcontracten die in diverse buurten tussen verschillende stakeholders tot stand zijn gekomen. Het werken aan leefbaarheid beschouwt Woonbedrijf als haar dagelijks werk en sluit naadloos aan op het gebiedsgericht werken. Om die reden wordt wel door medewerkers van Woonbedrijf beweerd dat de corporatie op concernniveau geen opgaven op het gebied van leefbaarheid kent. Het hennepsteeltconvenant en het Veiligheidshuis tonen echter aan dat Woonbedrijf ook op stadsniveau leefbaarheidsopgaven (onder)kent.

De commissie beoordeelt de prestaties van Woonbedrijf op het gebied van leefbaarheid als goed. Woonbedrijf heeft in de afgelopen jaren vele activiteiten opgepakt die bijdragen aan een betere leefbaarheid, bijvoorbeeld met betrekking tot het beperken van overlast, het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving en het beheer van de (semi) openbare ruimte, de veiligheid, de sociale cohesie, het stimuleren van buurtontmoeting. In bijlage 4 zijn diverse voorbeelden van deze activiteiten benoemd.

Omdat Woonbedrijf het werken aan de leefbaarheid ziet als een onderdeel van het dagelijkse werk in het kader van gebiedsgericht werken (namelijk aandacht geven aan die aspecten die aandacht behoeven) en het bouwen aan buurten, worden ook de investeringen in aandachtswijken gerekend tot het onderwerp leefbaarheid.

Woonbedrijf is van mening dat niet alleen de aandachtswijken De Bennekel, Doornakkers en Woensel-West aandacht verdienen, ook in andere buurten of wijken constateert de corporatie vergelijkbare problematiek en acteert de corporatie hierop. De aanpak van deze wijken verschilt en is onder meer afhankelijk van de woningcorporatie die in de 'lead' is.

In De Bennekel werkt Woonbedrijf nauw samen met andere partijen, zoals de gemeente, Lumens en Neos. Het centrale thema is 'ontmoeting' en Woonbedrijf start in De Bennekel fysieke projecten (bijvoorbeeld tuinmuurtjes) om op die wijze in contact te komen met de bewoners ('achter de voordeur'). Het klapperproject<sup>30</sup> heeft hier een bijdrage aangeleverd. Ook zijn er bewoners doorgestuurd naar Neos voor preventieve woonbegeleiding.

In Doornakkers werkt Woonbedrijf conform een 'alliantiemodel', waarbij medewerkers zowel in dienst zijn van de corporatie als de gemeente. In 2009 was Woonbedrijf al actief met negentien projecten in Doornakkers, waaronder het ontwikkelen van een woonvorm voor Turkse senioren, ondersteuning van een voetbalclub, het klapperproject, de inzet van een leefbaarheidscoach en het aanbieden van een baan bij Woonbedrijf voor jongeren in het kader van 'bouw je eigen buurt'.

In de derde krachtwijk, Woensel-West, beheert Woonbedrijf een klein deel van de woningen (119 verhuureenheden in totaal). Trudo is in de wijk de grootste corporatie. De Woonbedrijf-woningen hebben in 2008 een uitgebreide renovatie ondergaan. Die renovatie vormde voor Woonbedrijf aanleiding om de biding Beter Wonen in te dienen, waarmee woonproblematiek achter de voordeur samen met de bewoners wordt aangepakt. Het project 'Beter Wonen' is in 2008 gestart en in 2009 afgerond. Aansluitend zijn de voortuinen in overleg met de bewoners aangepakt. In 2009 is de 'Buurtonderneming' gestart; een werkvorm die aan de slag gaat met de vraagstukken van de wijk, zoals imago, emancipatie, schoon-heel-veilig en de fysieke verandering. De gemeente en Trudo zijn aandeelhouders in de onderneming. Woonbedrijf interpreteert haar rol als woningbeheerder in Woensel-West echter ruim.

### ***Bijzondere doelgroepen***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Acties ten behoeve van bijzondere doelgroepen omvatten het voldoen aan prestatieafspraken, het verhuren aan (zorg)instellingen, het ontwikkelen van vastgoed en het faciliteren van zorginfrastructuur. Onder zorginfrastructuur wordt verstaan: de ontwikkeling van woonservicezones, gezondheidscentrum (Airbornelaan), buurtsteunpunten, gezondheidsdienst (Doornakkers) en het aanpassen van woningen (opplussen en/of aanpassen aan WMO).

Ultimo 2008 vormden het aantal ouderen- en gehandicaptenwoningen (totaal 3.674<sup>31</sup>) circa 12 procent van het totale bezit van Woonbedrijf. Dat is vergelijkbaar met de

---

<sup>30</sup> Klapperproject: een project om huurders te helpen om hun administratie en financiën op orde te brengen en daarmee de huurachterstand en andere problemen die daaruit voortvloeien tijdig te keren.

<sup>31</sup> Corporatie in Perspectief, CFV, 2009.

referentiecorporatie (12 procent) en iets minder dan het landelijk gemiddelde (15 procent). Bijzondere woningen voor mensen met een functiebeperking worden in beginsel altijd gebouwd in samenwerking met een zorgverlenende instantie, met uitzondering van projecten die tot standkomen in opdracht van gebruikers/verzorgers. Uit een inventarisatie in 2009 is gebleken dat Woonbedrijf ten tijde van de inventarisatie 218 woningen heeft ingezet voor wonen, zorg en welzijn. De meeste van deze woningen (168) werden in combinatie met begeleiding verhuurd, het contract staat dan op naam van de begeleiding leverende instelling. Daarnaast werden vier panden verhuurd aan instellingen, die deze woningen vervolgens weer hadden opgesplitst in 79 onzelfstandige eenheden. 110 ruimtes werden op dat moment verhuurd aan instellingen en partijen voor de zorginfrastructuur in de buurt. Woonbedrijf werkt op dit gebied samen met een groot aantal partijen, zoals Korein, De Plaatsse, GGzE, Sint Marie, Lumens, Lunet, Neos, Novadic-Kentron, Opmaat, Focus, SVVE en Zuidzorg.

Op het gebied van seniorenhuisvesting wordt de gehanteerde opplusregeling voortgezet. Domotica wordt alleen toegepast als de omstandigheden daarom vragen. Ontmoetingsfunctie voor ouderen wordt mede gezien in het licht van het ontmoetingsbeleid in de verschillende buurten. Uitgangspunt van Woonbedrijf is het zo veel als mogelijk aansluiten bij algemeen toegankelijke voorzieningen.

De gemeente Eindhoven heeft onderzoek laten doen naar de woon-zorgbehoefte van allochtone ouderen met medewerking van o.a. de woningcorporaties. Dit onderzoek heeft geleid tot een plan van aanpak. Dit plan van aanpak moet in 2009 leiden tot het concreet benoemen van enkele kleinschalige projecten. Voor Woonbedrijf betreft het de volgende drie projecten: twee kleine woonvormen in ontwikkeling in Kronenhoef (het Thuishuis en de ontwikkeling van de Deken van Liempdstraat) en een Turkse woonvorm in Doornakkers.

Voor starters is er weinig specifiek beleid. De commissie heeft niet over concrete initiatieven op dit vlak gehoord; deze doelgroep behoort tot de primaire doelgroep van beleid. Wel krijgen studenten en short stayers (binnen Vestide) bijzondere aandacht. De aantallen die Woonbedrijf in de contingentafspraken met TU/e, Fontys, Design Academy en Catharina Ziekenhuis heeft gemaakt, heeft de corporatie geleverd; soms zelf meer dan afgesproken. Het totaal aantal studenteenheden bedraagt nagenoeg de norm van 2.750 (zie ook bijlage 4), al is een deel van deze eenheden van tijdelijke aard (spaceboxen). Het aantal woongelegenheden voor buitenlandse studenten bedraagt in 2010 circa 830.

De taakstelling in het kader van opvang, statushouders, generaal pardonners en urgenten wordt door Woonbedrijf voor (bijna) 100 procent gerealiseerd. Op het gebied van DOOR! en de opvang van urgenten neemt Woonbedrijf inderdaad de afgesproken 60 procent voor haar rekening.

### **Bouwproductie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

De mogelijkheden tot nieuwbouw zijn beperkt in het werkgebied van Woonbedrijf; er is maar een beperkt aantal uitlegebieden en inbreidingslocaties beschikbaar

(waaronder de VINEX-locatie Meerhoven) in verhouding tot de vraag. De bouwproductie wordt door de commissie als consequent beschouwd; maar telkens afwijkend van hetgeen geprognosticeerd. Uit de CFV-analyse 'Corporatie in Perspectief 2010' blijkt een realisatie-index van 0,41 over de periode 2006-2008<sup>32</sup>. In 2006 en 2007 was er sprake van een te lage bouwproductie, in 2008 lag de bouwproductie hoger dan geprognosticeerd door de corporatie.

Op het gebied van studentenhuysvesting lag er een grote bouwopgave in de stad Eindhoven. Woonbedrijf heeft hier een aanzienlijke bijdrage aan geleverd een haar (nieuw)bouwafspraken op het gebied van studentenhuysvesting waargemaakt. Wel is een deel van de studenteneenheden van tijdelijke aard (spaceboxen) en zal hier weer een afname van eenheden plaatsvinden door het afbouwen van deze tijdelijke eenheden.

In de regiogemeenten waar circa 18 procent van het Woonbedrijf-bezit zich bevindt, blijft de bouwproductie aanzienlijk achter bij de bouwafspraken. De te lage bouwproductie betreft zowel de vrije sector als de sociale sector. Dit is slecht voor het functioneren van de woningmarkt in deze gemeenten zelf, maar ook voor de stad Eindhoven. De randgemeenten hebben namelijk een overloofunctie ten aanzien van sociale huysvesting. Woonbedrijf wil een extra bijdrage leveren aan deze taakstelling en heeft in 2008 aan de randgemeenten een aanbod gedaan om 500 sociale huurwoningen te bouwen (zie bijlage 4). De gemeente Nuenen heeft hier reeds op gereageerd en Woonbedrijf is in Nuenen begonnen met de bouw van 104 woningen. Tevens heeft de corporatie middelen gereserveerd voor de bouw van 130 woningen in Veldhoven in de periode 2010-2015 en 50 tot 100 woningen in Naastenbest (gemeente Best). Deze inzet van Woonbedrijf wordt door de commissie positief gewaardeerd.

In Veldhoven vinden ten tijde van de visitatie nog gesprekken plaats over de prestatieafspraken 2010-2014 en daarmee over de bouwafspraken die voor de komende jaren worden gemaakt. Er is nog geen duidelijk inzicht in het aantal nieuw te bouwen woningen en het aandeel van Woonbedrijf daarin.

### ***Stedelijke of dorpsvernieuwing***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Stedelijke (of dorps-)vernieuwing is binnen Woonbedrijf de verantwoordelijkheid van de districten. Districten fungeren als opdrachtgever en ondernemer. Wanneer het gaat om 'stedelijke vernieuwing' of 'herstructurering', wordt in Eindhoven veelal gesproken over 'integrale wijkvernieuwing' (IWV) en over de krachtwijken. Het gaat bij dit onderdeel vooral om de fysieke kant, de sociaal-maatschappelijke aspecten komen bij 'leefbaarheid' aan de orde.

---

<sup>32</sup> In de periode 2007-2009 zijn respectievelijk 90, 253 en 195 nieuwe eenheden gerealiseerd. Over de prognosejaren 2006-2008 komt Woonbedrijf tot een realisatie-index van (op basis van prognose versus realisatie): 0,23 (2.344 versus 538), 0,64 (698 versus 448) en 0,36 (71 versus 195). Bron: Corporatie in Perspectief, CFV 2010.

De wijkvernieuwingsgebieden zijn in 2000 aangewezen, toen de gemeente Eindhoven afspraken maakte met het Rijk over de vervanging van 4.000 tot 5.000 goedkope huurwoningen in aangewezen wijken<sup>33</sup>. Voor Woonbedrijf zijn dat onder meer Lakerlopen, Philipsdorp, Drents Dorp en De Barrier. In Lakerlopen en De Barrier is de uitvoering van plandelen in volle gang. In Drents Dorp zijn woningen gesloopt, maar ook gerenoveerd en vervolgens verkocht. Intussen zijn de inzichten wel veranderd. De wijkvernieuwing van Philipsdorp gaat nu bijvoorbeeld uit van herwaardering en behoud van het bezit in plaats van vervanging. Woonbedrijf is tevens betrokken bij de drie krachtwijken.

Naast de IWV-projecten is Woonbedrijf betrokken bij een aantal stedelijke projecten in Eindhoven (zie bijlage 4). De herontwikkeling van Strijp-S is daar een voorbeeld van: van industrieterrein tot woningen, (ondergrondse) parkeervoorzieningen en bedrijfsruimte. De herstructurering van Philipsdorp is tevens een grote opgave, waarbij Woonbedrijf momenteel in de ontwerpfase verkeert. De herontwikkeling van het Victoriakwartier is on hold gezet. Woonbedrijf werkt daarbij ook aan het versterken van het stadscentrum door middel van Wonen boven Winkels.

In Veldhoven is Woonbedrijf actief betrokken bij de centrumontwikkeling. De centrumontwikkeling moet nog tot stand komen, maar de intentie en ambitie van Woonbedrijf om hier een actieve bijdrage aan te leveren is er.

Alle activiteiten op het gebied van stedelijke en dorpsvernieuwing beziend, is de commissie van oordeel dat Woonbedrijf goede prestaties toont in relatie tot de opgaven.

### **Overige opgaven**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2.

De opgave op het gebied van duurzaamheid wordt besproken onder het kopje 'overige opgaven'. De gemeente Eindhoven vraagt bijvoorbeeld om toepassing van het GPR-instrument en het jaarlijks verbeteren van de energetische kwaliteit bij vier procent van de bestaande voorraad. Duurzaamheid is voor Woonbedrijf niet zozeer een beleidsthema, maar meer een projectthema. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat er nog geen specifiek energiebeleid is ten aanzien van het bezit: het energiebeleid is nog intentioneel en vooral weinig geoperationaliseerd. Woonbedrijf heeft zich voorgenomen in 2010 een EPA<sup>34</sup>-beleidsnotitie op te stellen. Een EPA-meting (het bepalen van een energielabel) heeft reeds plaatsgevonden (2009; zie bijlage 4), maar

---

<sup>33</sup> Het plan is in december 2000 vastgesteld in het raadsbesluit 'Integrale Wijkvernieuwing'. De belangrijkste doelstelling van het raadsbesluit is 'het realiseren van gevarieerde woonmilieus, passende huisvesting voor uiteenlopende doelgroepen, het tegengaan van segregatie, goede omgevingskwaliteit, zorgvuldig ruimtegebruik, goede milieukwaliteit, goede bereikbaarheid, een goed afgestemd voorzieningenniveau, herstel van de (economische) vitaliteit en een sterke sociale structuur'.

<sup>34</sup> EPA: Energie Prestatie Advies. Dit is een advies over efficiënter energieverbruik in woningen. In dit advies worden maatregelen aangeraden en wordt er op een rijtje gezet wat deze maatregelen kosten, wat ze opleveren en in hoeveel tijd de investeringen kunnen worden terugverdiend. Het advies wordt gegeven door een gecertificeerde adviseur.

Woonbedrijf heeft zich nog niet een bepaalde doelstellingen gesteld voor wat betreft het aantal energiezuinige woningen en hoe deze energiebesparing te realiseren. In de kadernotitie met de gemeente Best is afgesproken dat Woonbedrijf zich houdt aan het regionaal convenant duurzaam bouwen en dat Woonbedrijf aantoonbaar de duurzaamheid van haar bestaande voorraad vergroot.

Hoewel het besef groeiende is, laat de (noodzaak tot) uitwerking van beleid op het gebied van duurzaamheid en energie(besparing) nog op zich wachten. Woonbedrijf merkt op dat woonlasten voor de toekomst een steeds belangrijker thema zal worden. De betaalbaarheid van het vastgoed zal steeds meer afhankelijk worden van de milieuprestatie van de woning. De innovaties op het vlak van duurzaam bouwen vinden vooral plaats in de nieuwbouw, maatregelen voor de bestaande bouw lopen daar achteraan, merkt Woonbedrijf. Vanwege het grote levensduurbelang ligt de opgave voor Woonbedrijf echter vooral in de bestaande voorraad. De commissie beoordeelt de prestaties op dit moment als 'voldoende', maar verwacht wel dat de corporatie in de nabije toekomst actiever beleid zal voeren op dit gebied.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De visitatiecommissie heeft het onderdeel 'kennis en inzicht' goed beoordeeld. Woonbedrijf heeft over het algemeen ruim voldoende inzicht in haar opgaven. Woonbedrijf kan daarbij gebruik maken van de Regionale Woonvisie van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). Deze woonvisie ('Samen wonen in zeven ambities') dateert echter al van 2004. De regionale woonvisie is nog niet geactualiseerd, wel kan Woonbedrijf beschikken over recentere gemeentelijke woonvisies<sup>35</sup>, waar Woonbedrijf soms bij betrokken is geweest.

In de gemeente Eindhoven heeft Woonbedrijf prestatieafspraken gemaakt die het merendeel van de hiervoor genoemde afspraken omvat. In de gemeente Best is er sprake van een kadernotitie. In de gemeente Veldhoven zijn de prestatieafspraken afgelopen. In 2010 is een nieuwe Woonvisie opgesteld in samenwerking tussen de gemeente Veldhoven en Woonbedrijf. Ten tijde van de visitatie worden nieuwe prestatieafspraken gemaakt (2010-2014). Ook in de gemeente Geldrop-Mierlo heeft Woonbedrijf prestatieafspraken (2006-2009) gemaakt en is er in 2009 gesproken over nieuwe (bilaterale) afspraken.

Een nadere concretisering van de opgaven vindt plaats in de buurtcontracten die in diverse buurten zijn afgesloten. Hierin worden de opgaven op buurtniveau in kaart gebracht. Ook worden in het kader van de districtsplannen van Woonbedrijf de opgaven in elk district en de onderliggende wijken en buurten in kaart gebracht. Via deze districtsplannen vertaalt Woonbedrijf de opgaven naar haar eigen doelen. Met bewoners, samenwerkingspartijen en/of andere belanghouders wordt veelal op projectniveau (in de buurten en wijken) afspraken gemaakt wat Woonbedrijf oppakt en op welke wijze. Voor Woonbedrijf is het sturen op de drie waarden (klant-, vastgoed- en bedrijfswaarde) binnen de koers (klanten kiezen, bouwen aan buurten en waarde wegen) de richtlijn voor prioriteiten. Gezien de eerdere bevindingen in het

---

<sup>35</sup> Woonvisie Nuenen (2005+), Woonvisie Bladel (2009), Gebiedsvisie Naastenbest (2009-2015), Woonvisie Veldhoven (2010-2014) en Woningbouwprogramma Waalre (2010-2020).



voorgaande hoofdstuk, heeft de prioriteit tot op heden vooral gelegenheid op het vlak van 'bouwen aan buurten'. Extern is dit niet zo expliciet gecommuniceerd. Het sociale gezicht van Woonbedrijf wordt wel opgemerkt, maar Woonbedrijf had haar prioriteiten nadrukkelijker kunnen formuleren en verantwoorden. Dat Woonbedrijf daarmee impliciet ook differentiatie aanbrengt tussen verschillende districten, wordt echter niet door alle stakeholders begrepen.

Woonbedrijf maakt gebruik van het instrument StraVIS om de kwaliteit van haar vastgoed vast te leggen. De technische conditie van het vastgoed wordt eens per drie jaar gemeten. De kwaliteit van de afdeling Bouwservice wordt vormgegeven aan de hand van VCA<sup>36</sup> en MQM<sup>37</sup>-certificering.

De realisatie van de prestatieafspraken wordt gemonitord. In de gemeente Eindhoven is er sprake van een 'monitor prestatieafspraken' waarin de voortgang ten aanzien van de afspraken op alle onderdelen wordt gevolgd en tussentijds wordt besproken. Intern monitort Woonbedrijf haar prestaties middels het kompas en de kwartaalrapportages. Via het jaarverslag wordt extern verantwoording afgelegd. Monitoring van de prestatieafspraken in de randgemeenten, voor zover deze zijn gemaakt, vindt niet plaats via een monitor. Wel is Woonbedrijf in gesprek met de betreffende gemeenten en vindt op die wijze afstemming en evaluatie plaats.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 8,0;
- Planning: 7,7;
- Monitoring: 7,7.

---

<sup>36</sup> VCA: Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers.

<sup>37</sup> De MQM-beoordelingsrichtlijn is bestemd voor onderhoudsbedrijven, zelfstandig of deelsluitmakend van een woningbouwcorporatie. MQM staat voor Maintenance Quality Management.



## 4 Presteren volgens stakeholders

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

### 4.1 De stakeholders van Woonbedrijf

Woonbedrijf heeft te maken met een breed spectrum aan stakeholders (belanghouders). Deze stakeholders komt Woonbedrijf tegen op diverse terreinen en niveaus: op het niveau van het concern (het bestuur), op het niveau van district(smanagement) en op het niveau van de individuele medewerkers. Er moet daarom onderscheid worden gemaakt in bestuurlijke verhoudingen, onderwerpen die de gehele stad of gemeente(n) aanspreken, onderwerpen die binnen een wijk of buurt spelen en individueel contact met medewerkers van Woonbedrijf.

Als belangrijkste stakeholders worden door Woonbedrijf de volgende groepen en organisaties aangemerkt:

- a. Huurders en huurdersbelangenvereniging (centrale huurdersvereniging);
- b. Gemeenten (wethouders en ambtenaren van de gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Geldrop-Mierlo en Valkenswaard);
- c. Zorg- en welzijnsinstellingen (GGzE, Lumens Groep, Lunet Zorg, Neos, ZuidZorg, De Combinatie Jeugdzorg);
- d. Onderwijsinstellingen (TU/e, Fontys);
- e. Collega-corporaties (Trudo, Domein, Aerts Swaans, Wooninc, Vitalis, Woningbelang, Compaen en het Platform Eindhovense Corporaties (PEC));
- f. Overige stakeholders (zoals politie, projectontwikkelaars).

Met diverse stakeholders heeft Woonbedrijf formele afspraken gemaakt, zoals de prestatieafspraken met onder meer de gemeenten Eindhoven en Geldrop-Mierlo. Een aantal andere voorbeelden hiervan betreffen het convenant studentenhuisvesting (met TU/e, Fontys Hogescholen en ROC Eindhoven), het convenant Veiligheidshuis , het convenant hennepsteelt en niet te vergeten de buurtcontracten met diverse partijen in de buurten.

Door overleg met stakeholders, vooral in het kader van de buurtcontracten, verkrijgt Woonbedrijf inzicht in hun behoeften en wensen. Het vormt daarmee vaak de start voor een samenwerking en het tot stand brengen van resultaten. Veel stakeholders zijn vertegenwoordigd geweest in de dialogen die in het kader van het visitatietraject en de nulmeting van het vigerende koersplan zijn gehouden. Tijdens de dialogen gaven stakeholders aan Woonbedrijf te kennen als een sociale, betrokken, coöperatieve corporatie, gericht op leefbaarheid, woonbehoefte en betaalbaar wonen.

## 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

### **Huurders, bewonerscommissies en centrale huurdersvereniging**

Woonbedrijf zoekt vooral contact met haar bewoners op individueel niveau en buurniveau. De corporatie doet dat actief en goed. Het districtsmodel werpt daarbij vruchten af: bewoners zijn bekend met de corporatie en waar zij voor staat. De centrale huurdersvereniging worstelt met haar positie. Woonbedrijf is zelf van mening dat de meeste zaken op districtsniveau behandeld moeten worden en ziet weinig meerwaarde in een centraal orgaan zoals voorgeschreven in de Overlegwet. De centrale huurdersvereniging bemerkt dit en geeft aan de indruk te krijgen dat Woonbedrijf 'bang is haar vingers te branden aan koud water'. De centrale huurdersvereniging zou graag meer ondersteuning wensen van de corporatie bij bijvoorbeeld het vinden van actieve bewonerscommissies, maar krijgt daarbij niet de gewenste ondersteuning (zoals een advertentie in het bewonersblad of het verstrekken van de contactgegevens van actieve bewonerscommissies) vanwege de scheiding van verantwoordelijkheden en omwille van de privacy. Ook de vertegenwoordigers van bewonerscommissies die bij de dialogen aanwezig waren, hebben laten weten dat de representativiteit van vertegenwoordiging in veel buurten beter kan (en moet). Woonbedrijf zou hier een rol in kunnen spelen volgens de bewoners.

Desgevraagd geeft de centrale huurdersvereniging Woonbedrijf een rapportcijfer van een ruime 7. Mogelijkheden voor verbetering liggen besloten in het nog beter nakomen van gemaakte afspraken, het beter managen van verwachtingen en het vooraf breder inventariseren (in plaats van direct afspraken te maken met huurders, waar er nog meer afstemming benodigd is). De overlegsfeer is verder goed volgens de centrale huurdersvereniging. Het beeld van de corporatie is positief. Daar waar achterstanden ontstaan, wordt deze opgepakt. De huurders zien Woonbedrijf ook volop meewerken waar bewoners initiatieven tonen, vooral op het gebied van leefbaarheid. De gebiedsgerichte ontwikkeling wordt herkend en gewaardeerd door de centrale huurdersvereniging. Zij hebben de indruk dat daar over nagedacht wordt en dat de aanpak wordt toegespitst op de betreffende woongroepering. Individuele huurders snappen soms niet waarom aan de ene kant van de straat er bijvoorbeeld keuze is uit drie kleuren tegels, terwijl er aan de andere kant van de straat uit een veel meer kleuren kan worden gekozen. Dit is een voorbeeld van gebiedsgerichte aanpak c.q. de indeling in districten. Andere bewoners hebben in dialogen kenbaar gemaakt dat er niet alleen verschillen zijn tussen districten, maar ook op complexniveau. Huurders hebben behoefte aan meer duidelijkheid en hebben tijdens de dialogen gevraagd om een raamwerk vanuit het concern zodat eenduidig beleid ontstaat.

### **Gemeente Eindhoven**

Woonbedrijf is de grootste speler op het gebied van wonen in Eindhoven en is actief op het gebied van wijken en beheer. Volgens de gemeente is Woonbedrijf goed op het gebied van kleinschalige initiatieven, bewonersparticipatie en betrokken medewerkers. Woonbedrijf is in haar ogen echter matig in stedelijke ontwikkeling en haar rol in de stad (stedelijke ontwikkeling/visie). Er zijn grote renovatieopgaven, welke goed door

Woonbedrijf worden opgepakt. Vastgoed-gebiedsontwikkeling gaat volgens de gemeente moeizamer<sup>38</sup>.

De bestuurlijke verhouding tussen de gemeente en het bestuur van Woonbedrijf is goed. Wel ontstaat vanuit de gemeente het gevoel dat er door Woonbedrijf een terugtrekkende beweging wordt gemaakt: de gemeente heeft de indruk dat het huidige bestuur geschrokken lijkt van de grote opgave die er ligt. De dialoog is soms moeizaam, waarbij het besluitvormingsproces niet altijd duidelijk is voor de gemeente. Het gaat dan vooral om de vragen: hoe acteren de districten en wat is hun beslissingsvrijheid? Het is de gemeente niet duidelijk hoe dit werkt.

Er is een woonvisie en er zijn wijkvisies. Vooral bij het opstellen van wijkvisies is samenwerking tussen gemeente en corporatie van belang. Per wijk zijn er concrete plannen, buurtcontracten, en worden met de betrokken partijen concrete afspraken gemaakt. Dit is belangrijk om voortgang binnen de wijken zichtbaar te maken. De voortgang wordt jaarlijks in september gemonitord. De buurtcontracten maken onderdeel uit van de prestatieovereenkomsten tussen corporatie en gemeente.

Op stedelijk niveau kunnen de Eindhovense corporaties zich volgens de gemeente verbeteren door een integrale visie te ontwikkelen. Een goede samenwerking tussen de corporaties in Eindhoven zou meer tot stand brengen. De gemeente vindt dat zij hier zelf teveel een trekkende rol in vervult. Corporaties zouden dit meer zelf moeten doen.

De SHE<sup>39</sup> geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de gemeente. De corporaties zien de meerwaarde van de SHE niet (meer), omdat er geen duidelijke achterban is. Voor de gemeente is een stevig huurdersoverleg echter belangrijk. De gemeente wil de visie van woonconsumenten verenigingen in één platform, waarin zowel de primaire doelgroep als de bijzondere doelgroep is vertegenwoordigd. De gemeente heeft het platform woonconsumenten hiertoe gestimuleerd en gesubsidieerd. Dit functioneert naar de wens van de gemeente. Woonconsumenten heeft de adviesfunctie binnen de gemeente Eindhoven overgenomen. Het platform is zelfstandig en vormt haar eigen mening. Ze mogen zelf onderwerpen aandragen, maar worden door de gemeente ook om advies gevraagd.

De gemeente Eindhoven is over het algemeen te spreken over de prestatie van Woonbedrijf. De beschikbaarheid van betaalbare woningen en leefbaarheid worden beiden als goed (met een cijfer 8) gewaardeerd. Bijzondere doelgroepen en bouwproductie worden als ruim voldoende (7) beoordeeld. Kwaliteit, stedelijke vernieuwing en eigen ambitie scoren een 6 á 7. De gemeente constateert dat er veel plannen zijn, maar dat deze niet altijd tot uitvoering komen. Ook is zij van mening dat de klantgerichtheid en service goed is, maar dat Woonbedrijf wel meer een voortrekkersrol mag oppakken.

In de dialogen is de gemeente Eindhoven vertegenwoordigd geweest door meerdere ambtenaren. Deze ambtenaren onderschrijven het beeld dat door de wethouder is

---

<sup>38</sup> NB. Hier wordt vastgoed-gebiedsontwikkeling bedoeld en niet gebiedsontwikkeling als het beheersconcept van Woonbedrijf (in wijken, dicht bij de klant).

<sup>39</sup> SHE: Samenwerkende Huurdersvereniging Eindhoven.

geschetst en ontmoeten Woonbedrijf eerder op districtsniveau dan bestuurlijk of concernniveau. Vanuit de gemeente is de opmerking gemaakt dat Woonbedrijf binnen de stad aanwezig is in voldoende mate, maar dat zij als corporatie meer ruimte mag claimen. Volgens de gemeente kan er gezamenlijk (gemeente en Woonbedrijf) nog meer worden opgepakt, zodat zaken efficiënter kunnen worden.

### **Randgemeenten**

In het kader van de visitatie heeft de commissie afzonderlijk gesproken met de wethouders (en ambtenaren) van de gemeenten Geldrop-Mierlo en Veldhoven. De gemeente Valkenswaard was vanuit de randgemeenten van Eindhoven in aanvulling daarop aanwezig bij de dialogen.

In tegenstelling tot de stad Eindhoven, waar Woonbedrijf de grootste corporatie is, is Woonbedrijf in de randgemeenten vaak slechts één van de corporaties. De corporatie is daardoor van mening dat zij niet een al te nadrukkelijke stempel kan drukken op de (sociale) huisvesting in die gemeenten. De gemeenten zien Woonbedrijf echter als een regiocorporatie met bijbehorende verwachtingen.

De gemeente Veldhoven laat bijvoorbeeld weten dat samenwerking met woningcorporaties niet alleen gewenst, maar ook noodzakelijk is. De gemeente is in de ogen van de gemeente te weinig ondernemend en Woonbedrijf wordt als een open en coöperatieve partner gezien. Vanuit de gesprekken met de diverse gemeenten is er meer behoefte aan samenwerking tussen de corporaties. Woonbedrijf wordt door de gemeente uitgedaagd om zich meer te profileren als een zelfstandig bedrijf. De ambitie en het sociale gezicht van Woonbedrijf wordt gewaardeerd en het streven naar gebiedsontwikkeling wordt herkend. Een voorbeeld hiervan is de centrumontwikkeling.

De gemeente Veldhoven is positief over Woonbedrijf. De ambities scoort een goede beoordeling (8), maar de uitvoering kan moeilijk beoordeeld worden omdat er nog niets is gerealiseerd. Dat ligt wat de gemeente betreft niet aan Woonbedrijf, maar aan de markt. Als de voorgenomen doelen (waaronder het centrumplan en de forse uitbreidingsclaim ('bod aan de regio')) worden gerealiseerd en Woonbedrijf een sociaal gezicht behoudt, zal het oordeel ook in de toekomst positief uitvallen. Opmerkelijk is dat de randgemeenten wel conform de regionale woonvisie helpen om het aantal sociale woningen te vergroten, maar dat de (leefbaarheids)problematiek daarmee niet is meeverhuisd vanuit Eindhoven.

In de gemeente Geldrop-Mierlo zijn naast Woonbedrijf ook Compaen en Wooninc actief. Woonbedrijf is binnen de gemeente bekend als een corporatie die haar afspraken nakomt, die sterk gericht is op goed beheer van bezit en die niet zozeer is gericht op uitbreiding en koop. Er is goed contact met zowel het bestuur, als de districtsmanager. De gemeente ondervindt geen hinder van de concern-districtstructuur, daar de corporatie benaderbaar is, regelmatig overleg voert en snel afspraken kan maken.

Geldrop-Mierlo is van mening dat Woonbedrijf is geslaagd in haar gebiedsontwikkeling. De wijkgerichtheid blijkt uit deelname aan diverse overleggen en klankbordgroepen. Het hebben van een vast aanspreekpunt helpt daarbij. De communicatielijnen richting de huurders zijn kort en huurders worden betrokken bij overleg en planvorming. Leefbaarheid is in de ogen van de gemeente vooral gericht op woon- en leefomgeving.

De bouwproductie is weliswaar achtergebleven bij de wens, maar het aandeel zorgwoningen daarin is groter dan gepland. De gemeente Geldrop-Mierlo beoordeelt de prestaties van Woonbedrijf op het gebied van betaalbare voorraad dan ook als voldoende op dit moment, maar met de aantekening dat er nog verwachtingen zijn richting de toekomst. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de woningen, waarbij vooral aandacht dient uit te gaan naar het op niveau houden van de energieprestaties. Op het gebied van leefbaarheid zijn er goede intenties, maar er moet nog veel gebeuren. Er zijn grote verschillen tussen wijken en tussen Mierlo (geen issues) en Geldrop. De gemeente beoordeelt dit gemiddeld met een 6,5, waarbij de score varieert tussen de 5 en de 9. De gemeente Geldrop-Mierlo is positief gestemd over mate waarin bewoners bij de corporatie worden betrokken. Woonbedrijf levert op dat vlak een goede inzet en heeft mensen aangewezen als aanspreekpunt. De districtsmanager is hier volgens de gemeente scherp op.

### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

Tijdens de dialogen zijn diverse vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsinstellingen aanwezig geweest, zowel bestuurders als medewerkers. In bijlage 1 zijn de betreffende vertegenwoordigers vermeld. Woonbedrijf en de samenwerking met Woonbedrijf wordt door deze groep stakeholders beschreven in termen als betrokken, sociaal en coöperatief.

De zorg- en welzijnsinstellingen zijn het erover eens dat samenwerking op basis van wederkerigheid van belang is. Woonbedrijf vindt dit belangrijk, maar zou hier volgens haar stakeholders nog meer werk van mogen maken gezien de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Vooral de stakeholders uit de zorgsector laten weten alleen niet de eigen opgave te kunnen realiseren en dat samenwerking met woningcorporaties noodzaak is. Meer aandacht voor wederkerigheid betekent ook dat Woonbedrijf niet alleen haar partners moet informeren over haar eigen plannen en ambities, maar dat er veel meer gezamenlijk beleid ontwikkeld zou moeten worden. De betrokkenheid en wederkerigheid zou volgens hen moeten worden verankerd in de planning en controlcyclus. Ook mag er wat deze stakeholders betreft meer worden gecommuniceerd over alle activiteiten die door Woonbedrijf worden ondernomen. Het streven van Woonbedrijf om zoveel mogelijk in districten te beleggen sluit niet altijd goed aan bij deze behoefte.

Er is meer samenwerking nodig tussen de zorg- en de corporatiesector, omdat anders alle individuele vragen bij de corporatie terecht komen volgens de zorgpartijen. Een tip die door de stakeholders wordt gedaan is om de verbinding tussen zorgpartijen en de corporaties binnen de gemeente te veranderen. De relaties zijn nu allemaal een-op-een, maar in gemeenschappelijkheid is er volgens hen meer te bereiken. Ook vanuit de geestelijke gezondheidszorg wordt aangegeven dat het veel energie kost, om 'de hele carrousel aan woningcorporaties te draaien'. Vanuit die hoek wordt de suggestie gedaan om bijvoorbeeld in het PEC-verband<sup>40</sup> te overleggen.

Hoewel er aan de ene kant behoefte is aan eenduidig beleid en samenwerking in een groter verband, wordt de inzet en aanpak van Woonbedrijf op buurtniveau

---

<sup>40</sup> PEC: Platform Eindhovense Corporaties.

gewaardeerd door de zorg- en welzijnsinstellingen. Woonbedrijf kent volgens hen vooral op buurtniveau goed de problematiek van haar klanten (signalering en aanpakken).

De grootte van Woonbedrijf maakt dat de corporatie gerust een statement mag maken en meer toonaangevend mag worden in Eindhoven. Langzamerhand zien de stakeholders Woonbedrijf een beetje in die rol groeien, bijvoorbeeld in het Sedelijk Kompas en DOOR!. Binnen Eindhoven zou Woonbedrijf meer een stadscorporatie kunnen en mogen zijn. In de randgemeenten mag Woonbedrijf zich nadrukkelijker profileren als regiocorporatie. Een heel typerende opmerking is dat 'Woonbedrijf het meest aanwezig, maar het minst zichtbaar is'.

In het kader van project DOOR! (zie ook bijlage 4) heeft een van de stakeholders opgemerkt dat er meer geormerkte woningen nodig zijn. Nu wordt er nog veel vanuit gewone verhuur geregeld en wordt de speciale toewijzing aan speciale doelgroepen met de bijbehorende kwaliteit nog wel een gemist. Dat mag nog wel wat hoger en wat meer. Tegelijkertijd hebben stakeholders vanuit zorg en welzijn aangegeven tevreden te zijn met de verhuur van vastgoed aan zorginstellingen.

### **Onderwijsinstellingen**

De onderwijsinstellingen zijn voornamelijk geraadpleegd inzake de studentenhuysvesting, welke via Vestide verloopt. Voor wat betreft de Nederlandse studenten kan volgens de TU/e goed aan de opgave qua instroom in de stad Eindhoven worden voldaan. Ten aanzien van de buitenlandse studenten moet een inhaalslag gemaakt worden. Voorlopig is er nog een toename van buitenlandse studenten en kenniswerkers te verwachten. Zo trekt Brainport circa 1.500 studenten aan. Afspraken over de huisvesting van studenten en de door Woonbedrijf beschikbaar te stellen eenheden zijn gemaakt in een convenant.

### **Collega-corporaties**

Collega-corporaties zien en waarderen het sociale gezicht van Woonbedrijf. Een van de collega-corporaties beschreef Woonbedrijf als zowel origineel als traditioneel. De originaliteit zit in de inspanningen om dynamiek in wijken en buurten te krijgen. Woonbedrijf is daarin niet alleen rationeel. De corporatie wordt tevens bestempeld als traditioneel: oude corporatie met macht en gezag. Het districts- en gebiedsgericht werken van Woonbedrijf is goed zichtbaar, maar collega-corporaties geven aan de behoefte te hebben om te weten waar Woonbedrijf voor staat. Nu is dat soms, mede vanwege de diversiteit aan verschijningsvormen in de districten, lastig om te verwoorden. Weten waar Woonbedrijf als geheel voor staat, creëert meer duidelijkheid. Zo blijkt in de dagelijkse praktijk bijvoorbeeld niet altijd duidelijk dat Woonbedrijf geen criteria stelt ten aanzien van woonruimteverhuur; stakeholders vragen zich af in hoeverre dit intern en extern is gecommuniceerd.

Collega-corporaties zien meerwaarde in (meer) samenwerking met Woonbedrijf. De economische en maatschappelijke slagkracht die Woonbedrijf in Eindhoven heeft, zou (mede daardoor) beter benut kunnen worden. Ook geven collega-corporaties aan graag meer betrokkenheid te willen aan de voorkant bij het opstellen van beleid en initiatief nemen om te komen tot gezamenlijke doelen. Dat vraagt ook om bijvoorbeeld een open afstemming ten aanzien van het aanbieden van huurwoningen



voor huurders. Het gezamenlijk aanpakken van de sociale opgave kan bijdragen aan de betekenis die de corporaties afzonderlijk en gezamenlijk hebben voor de stad.

### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,0
Leveren kwaliteit producten en diensten	7,2
Leefbaarheid	6,9
Bijzondere doelgroepen	7,9
Bouwproductie	7,3
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,9
Overige opgaven	6,9
T.a.v. ambities en doelen van de corporatie	6,9
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 4.4 Conclusies en motivatie

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Op het gebied van de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen levert Woonbedrijf goede prestaties. De prestatieafspraken die Woonbedrijf met de gemeenten heeft gemaakt ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn volledig gerealiseerd. Hoewel wordt voldaan aan de afspraken ten aanzien van de betaalbare voorraad, zijn er nog wel toekomstverwachtingen van stakeholders. Stakeholders vragen zich zelfs af of er sprake is van 'overproductie': heeft Woonbedrijf misschien wel teveel aandacht voor de hoeveelheid betaalbare woningen en moet er niet meer differentiatie aangebracht worden in het bezit? Op dit vlak zijn er onvoldoende duidelijke keuzes zichtbaar bij Woonbedrijf. De commerciële partijen

waren tijdens de dialoog van mening dat dit teveel aandacht heeft bij Woonbedrijf, terwijl de collega-corporaties de inzet van Woonbedrijf op dit terrein als goed waarderen.

Met name de commerciële partijen zijn van mening dat Woonbedrijf meer criteria ten aanzien van haar klanten moet stellen. Hierbij wordt gedacht aan inkomenscriteria in plaats van te vertrouwen op marktwerking. Ten aanzien van het accent betaalbaarheid ervaren de stakeholders de aandacht van Woonbedrijf als goed. Wel hebben stakeholders in de dialogen aangegeven de door Woonbedrijf gehanteerde definitie van 'betaalbaarheid', zijnde de verhouding prijs/kwaliteit, vreemd te vinden. Stakeholders zijn eerder van mening dat het zou moeten gaan om wat de klant/huurder kan betalen. Op deze wijze kan scheefwonen worden aangepakt en dat is nodig, want scheefwonen wordt door stakeholders als een wanprestatie van de corporatie gezien.

### ***Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,2.

Woonbedrijf krijgt van haar stakeholders veel waardering voor haar klantcontact en communicatie, de dienstverlening aansluitend bij de klantvraag, haar service en haar maatwerk voor individuen. Ook zijn de stakeholders van mening dat de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit goed is. De waardering van huurders voor individuele verbeteringen en reparatieverzoeken is ruim voldoende tot goed (zie bijlage 4). Ten aanzien van de kwaliteit van het bezit wordt opgemerkt dat Woonbedrijf nog wel meer mag werken aan het op niveau houden van de energieprestaties (zie ook 'overige opgaven'). Het stimuleren van initiatieven van bewoners doet Woonbedrijf eveneens goed. Het sturen op ketenkwaliteit wordt als ruim voldoende gezien. Wel merken stakeholders dat Woonbedrijf, gezien haar omvang en positie in de stad en de regio, meer mag doen in een voortrekkersrol.

Er is vanuit Woonbedrijf goede inzet ten aanzien van het betrekken van bewoners op buurtniveau. Er zijn vanuit Woonbedrijf medewerkers aangewezen als aanspreekpunt en de districtsmanagers letten hierop. Stakeholders constateren dat in dit onderdeel van bewonersparticipatie veel effort wordt gestoken door Woonbedrijf en waarderen dat zeer. Op het gebied van bewonersparticipatie op centraal niveau lijkt Woonbedrijf weinig resultaat te behalen. Woonbedrijf komt niet tot effectieve gedragen oplossingen en lijkt dit geen prioriteit (meer) te geven. De centrale huurdersvereniging laat blijken behoefte te hebben aan meer ondersteuning dan nu door Woonbedrijf wordt geboden. Ook andere stakeholders zijn van mening dat Woonbedrijf in het conflict tussen de oude huurdersorganisaties eerder had moeten ingrijpen en hiermee een kans heeft gemist. Ook deze stakeholders zijn van mening dat Woonbedrijf op dit moment te weinig initiatieven onderneemt op de huurdersvereniging te versterken.

Woonbedrijf wil huurders zien als klanten, maar door de gemeente is opgemerkt dat de huurder alleen klant is als het gaat om verhuur en dienstverlening. Als het gaat om bredere, sociaal samenhangende zaken moet de huurder niet als klant, maar als partner worden gezien. Dit leidt tot een actievere rol van huurders en een gedeelde verantwoordelijkheid. Stakeholders zijn van mening dat een klantrol op dit vlak huurders te veel achterover zal laten hangen.

## **Leefbaarheid**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.

Woonbedrijf wordt door stakeholders gezien als een corporatie met een sociaal gezicht en beoordelen het prestatieveld over het algemeen als ruim voldoende. Wel zijn de ondernomen initiatieven sterk variërend, omdat deze vanuit de districten worden bepaald en ingevuld. Ondanks de inspanningen en goede intenties tot op heden is er nog altijd veel te doen op het gebied van leefbaarheid, binnen zowel de gemeente Eindhoven als haar randgemeenten. Vooral de gemeente Geldrop-Mierlo heeft een kritische noot laten horen ten aanzien van de opgave die nog ligt in Geldrop.

Stakeholders merken op dat leefbaarheid een onderwerp is dat de medewerkers van Woonbedrijf 'in de genen' moeten hebben. De rol van Woonbedrijf bij leefbaarheidsinitiatieven wordt veelal ingevuld als een faciliterend en signalerend. Het valt en staat met de kwaliteiten van de individuele medewerker van Woonbedrijf en de continuïteit daarin. Pas wanneer medewerkers langere tijd bij een gebied of project betrokken zijn, zullen zij beter in staat zijn om goed te signaleren en acteren.

Bestrijding van overlast krijgt van stakeholders een (ruime) voldoende; Woonbedrijf mag meer doen aan preventie in plaats van vooral bestrijding. Het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving wordt gewaardeerd met een voldoende tot een goed. Het stimuleren van buurtontmoeting is kenmerken voor Woonbedrijf en wordt goed gewaardeerd. Interventies per wijk / op basis van wijkaanpak worden als voldoende beoordeeld; hier is ruimte voor verbetering en meer proactiviteit. Het gezamenlijk met partners oplossen van vraagstukken wordt het best beoordeeld (goed): Woonbedrijf is wat dat betreft een toegankelijk en betrouwbaar partner.

## **Bijzondere doelgroepen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

Uit de dialogen met externe stakeholders is voortgekomen dat Woonbedrijf een beperktere definitie van bijzondere doelgroepen hanteert dan haar stakeholders. Woonbedrijf ziet starters en senioren namelijk niet als een bijzondere doelgroep (maar als een onderdeel van de primaire doelgroep), terwijl stakeholders dat wel zo zien. Opplussen doet Woonbedrijf echter wel, terwijl een specifiek op starters gericht beleid ontbreekt.

Voor wat betreft het signaleren van de 'F1-klant'<sup>41</sup>, dat ook als een bijzondere doelgroep mag worden gekenmerkt, is Woonbedrijf sterk afhankelijk van de kwaliteit van de senior klantbeheerder en de continuïteit van deze persoon op de positie. Ten aanzien van de bijzondere doelgroep van studenten geldt dat meer huisvesting van (internationale) studenten nog altijd gewenst is. Voor Nederlandse studenten is een kwalitatieve toename nodig en wacht er de komende jaren een opgave voor Vestide. Voor buitenlandse studenten en kenniswerkers is een kwantitatieve toename nodig.

Stakeholders zijn over het algemeen zeer te spreken over de prestaties ten aanzien van bijzondere doelgroepen. Alleen op het gebied van bouwproductie voor bijzondere

---

<sup>41</sup> Woonbedrijf besteedt aandacht aan de maatschappelijk zwakkere groep klanten door in haar reguliere bedrijfsprocessen (waar nodig) voor individuele klanten maatwerkoplossingen te bieden, die erop zijn gericht een zelfde resultaat voor de klant te behalen als voor andere huurders.

doelgroepen blijft Woonbedrijf wat achter. Op het gebied van het ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van bijzondere doelgroepen oogst Woonbedrijf dan ook minder waardering. De corporatie voldoet aan de gemaakte prestatieafspraken en zorg- en welzijnsinstellingen zijn goed te spreken over de aan hen verhuurde accommodaties. Op het gebied van het faciliteren van zorginfrastructuur en woningaanpassing voldoet Woonbedrijf aan de verwachtingen van stakeholders.

### **Bouwproductie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

Stakeholders hebben in de dialogen laten doorklinken dat zij gezien de ambitie van Woonbedrijf om vooral een verhuurder en geen ontwikkelaar/bouwer te zijn, extra aandacht op het gebied van 'stadsontwikkeling' niet nodig vinden. Wel werd de wens uitgesproken om meer in uitbreiding in het duurdere segment in de stad Eindhoven te voorzien, al zijn de meningen van stakeholders daarover verdeeld.

Binnen Eindhoven is het proces om tot geschikte bouwlocaties te komen lang; er zijn veel belanghouders die hier invloed op willen uitoefenen. De samenwerking kan op dit gebied beter en dat wordt beaamd door onder meer collega-corporatie en zorg- en welzijnsinstellingen.

Het door Woonbedrijf uitgebrachte aanbod aan de regio (500 woningen) wordt door de randgemeenten zeer gewaardeerd. In Veldhoven heeft dat bijvoorbeeld geleid tot een bouwopgave van 130 woningen. De gemeente heeft aangegeven dat dat voor de gemeente een forse uitbreidingsclaim is, maar wel één waarvan hij verwacht dat Woonbedrijf daaraan kan voldoen.

De commissie concludeert dat de stakeholders in de gemeente Eindhoven de prestaties ten aanzien van bouwproductie als (ruim) voldoende beoordelen en zien dat de corporatie in haar mogelijkheden wordt beperkt. In de randgemeenten zijn er meer mogelijkheden voor nieuwbouw en daar speelt Woonbedrijf goed op in. De randgemeenten oordelen daarom ook (iets) positiever.

### **Stedelijke of dorpsvernieuwing**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.

Volgens de gemeente Eindhoven lijkt Woonbedrijf wel geschrokken van de opgaven. De gemeente ervaart de beweging van Woonbedrijf als een van terugtrekken. Hoewel de bestuurlijke verhouding goed is, is de dialoog tussen de gemeente en de corporatie soms moeizaam op dit vlak en het besluitvormingsproces is niet altijd helder. Andere stakeholders sluiten zich hierbij aan: het is niet altijd duidelijk welke rol Woonbedrijf inneemt (soms draagvlak creëren, soms plan presenteren). Het beslissingstraject is voor stakeholders een 'blackbox'.

Voor de gemeente heeft dit ook te maken met onduidelijkheid ten aanzien van de positie van de districten ten opzichte van het concern en de beslissingsvrijheid van deze districten. De gemeente constateert dat door de fusie tot Woonbedrijf er grote effecten (in positieve zin) merkbaar zijn op de lagere niveaus (wijk en buurt), terwijl er voorafgaand aan de fusie een sterker stedelijk beleid aanwezig was dan heden op het gebied van het concern.

De gemeente Eindhoven laat tevens weten dat er een meer gedeelde visie ten aanzien van Buurtonderneming en maatschappelijk vastgoed noodzakelijk is. Gezien de omvang en positie van Woonbedrijf in de stad zou hier een meer voorttrekkersrol voor de corporatie zijn weggelegd.

De investeringen die Woonbedrijf heeft gedaan in aandachtswijken wordt positief gewaardeerd en positief geëvalueerd door de gemeente en andere stakeholders.

### **Overige opgaven**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.

Duurzaamheid lijkt wel gemeengoed binnen Woonbedrijf, maar wordt niet in beoordeelbare ambities vertaald. Duurzaamheid wordt binnen Woonbedrijf vooral vertaald in het in stand houden en duurzaam exploiteren van het woningbestand. De vertaalslag naar bijvoorbeeld energiebesparende ambities met als neveneffect betaalbaarheid van het wonen, is niet gemaakt. Stakeholders hebben in de dialogen kenbaar gemaakt dat werken aan duurzaamheid en energiebesparing niet alleen bijvangst mag zijn, zoals het huidige beleid is. Woonbedrijf wordt gevraagd de huidige prestaties voort te zetten en te intensiveren, maar vooral om expliciet beleid te formuleren.

### **Ten aanzien van de eigen ambities en doelen van de organisatie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.

De prestaties ten aanzien van de eigen ambities worden door stakeholders en de commissie overall als ruim voldoende beoordeeld. Het hart van de corporatie ligt op het vlak van 'bouwen aan buurten', wat zich vertaalt in het werken aan wijken en buurten en dat wordt erg goed beoordeeld. 'Klanten kiezen' herkennen stakeholders niet zoals het door Woonbedrijf wordt aangeboden en 'waarde wegen' is voor stakeholders nog niet helemaal duidelijk.

Ten aanzien van de ambitie 'klanten kiezen' geven bewoners blijk van tevredenheid met de woning, woonomgeving en dienstverlening. De door de stakeholders gegeven cijferbeoordelingen variëren tussen de 6 a 6,5, 7 en 8. De commissie vertaalt dat in een voldoende beoordeling. Stakeholders zijn van mening dat het wel duidelijker mag worden gemaakt waaruit gekozen kan worden en in hoeverre Woonbedrijf daar in mee kan en mag gaan. Stakeholders die bekend zijn met het Koersplan adviseren Woonbedrijf om meer scherp te in het plan aan te brengen. De vraag is: welke belofte doe je aan wie? Het koersplan van nu heeft het risico in zich dat stakeholders verwachten dat Woonbedrijf alles doet.

Bouwen aan buurten is een ambitie waar Woonbedrijf in samenspraak met bewoners en andere stakeholders aan werkt. Woonbedrijf maakt haar prestaties op dit vlak inzichtelijk voor stakeholders via de filmpjes op de website [www.woonbedrijf.inbeeld.com](http://www.woonbedrijf.inbeeld.com). De prestaties met betrekking tot deze ambitie worden goed gewaardeerd door stakeholders.

Waarde wegen komt volgens de stakeholders nog het minst goed uit de verf. Het huidige besturingsmodel heeft in zich dat de klantwaarde zwaar weegt. De regionale opgave waar Woonbedrijf echter mee wordt geconfronteerd, staat op gespannen voet met het districtsmodel en de bijbehorende autonomie van de districten. Er is wat

stakeholders betreft meer behoefte aan samenwerking en een overkoepelende blik. De regionale opgave mag wat stakeholders betreft wel meer van bovenaf worden aangestuurd. Ook mag Woonbedrijf zich op stedelijk niveau meer laten zien volgens haar stakeholders: meer proactief, meer de regie nemen. En als Woonbedrijf dan het voortouw neemt, wensen stakeholders meer terugkoppeling, vooral als er verschillen bestaan in aanpak tussen districten.

De differentiatie die Woonbedrijf in haar aanpak hanteert als gevolg van de indeling in districten met een eigen verantwoordelijkheid, wordt soms niet begrepen door stakeholders: waarom kan de ene kant van de straat kiezen uit zes kleuren tegels en de andere kant van de straat uit slechts twee kleuren tegels? Waarom is een buurtontmoetingscentrum wel mogelijk op de ene locatie en niet elders? Waarom bouwt Woonbedrijf soms wel een SPIL-centrum en soms niet? Sommige stakeholders missen beleid op concernniveau. De inspanningen die Woonbedrijf echter verricht, worden gewaardeerd.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 8,0;
- Planning: 7,0;
- Monitoring: 6,8.

Woonbedrijf kent alle relevante stakeholders en kent hun verwachtingen, wensen en verlangens. De commissie beoordeelt dit als goed en ziet dat het beleid van Woonbedrijf om dicht bij haar klanten te komen in de wijken en buurten op dit vlak loont. Het proces van prestatieafspraken in de betreffende gemeenten is naar het oordeel van betrokkenen een positief en effectief proces waarin afspraken worden nagekomen. Er zijn positieve verwachtingen naar de toekomst. Waar buurtcontracten aanvankelijk niet meer dan activiteitenlijstjes waren, krijgen deze een steeds volwaardiger vorm. Het inzicht is goed en is verder in ontwikkeling.

Volgens sommige vertegenwoordigers van gemeenten zijn bestuurlijke verhoudingen goed, maar is het lastig om inzichtelijk te maken of Woonbedrijf zich maximaal inzet. Ambities zijn vooraf niet altijd inzichtelijk. De indeling naar districten leidt namelijk tot een gedifferentieerd beleid onder stakeholders. Daardoor is niet altijd duidelijk aan welke verwachtingen Woonbedrijf kan voldoen. Op projectniveau is er voldoende afstemming, maar stakeholders zouden meer duidelijkheid vooraf wensen. Mede gezien het feit dat Woonbedrijf de grootste corporatie is, wordt Woonbedrijf gevraagd explicieter te zijn in de keuzes omdat ze anders namelijk veel moet uitleggen.

Stakeholders worden veelal geïnformeerd over beleid en uitvoering, maar er is meer behoefte aan betrokkenheid aan de 'voorkant', zoals het gezamenlijk analyseren en strategie bepalen. Co-creatie staat volgens sommige stakeholders nog in de kinderschoenen, maar daar zou wel behoefte aan zijn. Woonbedrijf zorgt wel voor betrokkenheid in de uitvoering, is open en transparant in haar communicatie en benaderbaar in alle lagen van de organisatie. Stakeholders worden betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties, bijvoorbeeld in de vorm van 'het net ophalen' (en beoordelen welke vraagstukken er liggen). In alle betrokken gemeenten is een goed proces van tussentijdse monitoring en naar het oordeel van betrokkenen een open en positief overleg.

## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

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

### 5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie over of per ultimo 2008 opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	16.519	-	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	178.775	152.340	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	11.942	10.634	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	10.834	12.505	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	11.212	25.421	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	10.380	23.039	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	519	1.283	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	4.642	4.566	4.729
- netto kasstroom na rente	-259	44	501
Rentedekkingsgraad in %	0,5	1,0	1,4
Schuldverdien ratio in %	43,3	19,1	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.234	1.562	1.340
Aantal VHE per fte	84	85	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	18,4%	25,2%	20,3%
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	628	321	300
- Mutatieonderhoud	551	276	186
- Planmatig onderhoud	2.132	1.038	978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	47.388	12.787	13.928
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A</b>	<b>71% identiek oordeel</b>	<b>81% identiek oordeel</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>voldoende</b>	<b>96% identiek oordeel</b>	<b>98% identiek oordeel</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009.

### 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2009-2013 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van Woonbedrijf passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. Dit leidt tot het toekennen van het continuïteitsoordeel A. De A-beoordeling duidt op een evenwichtige verhouding tussen financiën en voorgenomen activiteiten. Het financieel

beleid van Woonbedrijf is erop gericht op jaarlijks een A-status te behalen. Daarnaast vindt de corporatie het van belang om inzicht te hebben in de beleidsruimte: de ruimte om additionele investeringen te doen of beleidswijzigingen door te voeren, zonder dat dit tot financiële risico's leidt. De beleidsruimte wordt bepaald door het verschil tussen het aanwezige eigen vermogen en de benodigde financiële buffer. Voor het berekenen van de financiële buffer heeft Woonbedrijf in 2008 de berekeningsmethode van de Monte Carlo<sup>42</sup> simulaties geïntroduceerd. Volgens de Meerjarenbegroting 2010-2019, bedraagt de vrije beleidsruimte op basis van de berekeningen € 21 miljoen ultimo 2014. Op deze wijze beoogt Woonbedrijf steeds de grens op te zoeken van de financiële veiligheidszone en haar vermogen volledig in te zetten.

In vergelijking met het landelijk gemiddelde kent Woonbedrijf een opvallend lage exploitatiewaarde: € 35.518 per VHE versus € 16.519 per VHE (tabel 5.1). De oorzaak van deze lage exploitatiewaarde in relatie tot het landelijk gemiddelde ligt volgens Woonbedrijf in de geplande onderhoudsuitgaven. De gemiddelde restant levensduur ligt rond het landelijk gemiddelde, de inkomsten in de vorm van de huurprijs liggen iets lager dan gemiddeld, maar de geplande onderhoudsuitgaven<sup>43</sup> liggen beduidend hoger dan gemiddeld. Dit is overigens onderwerp van nader onderzoek, waarna Woonbedrijf een betere verklaring hoopt te kunnen geven. De aandacht is nu vooral intern om 'het beeld' te krijgen om vervolgens de vergelijking met de benchmark te kunnen maken.

De eerste resultaten in de nieuwe begroting geven een daling van de geplande kosten reparatieverzoeken en mutatieonderhoud aan, maar wel nog een stijging van de kosten planmatig onderhoud. De gemiddelde restant levensduur is nagenoeg gelijk aan de benchmark, maar de gemiddelde leeftijd van de woningen is beduidend hoger: 59 procent van de woningen is ouder dan 40 jaar terwijl dit voor de benchmark op 44 procent ligt en landelijk op 41 procent. Woonbedrijf kiest dus uitdrukkelijk voor in stand houden van het bestaande bezit en dat vertaalt zich in hoge onderhoudskosten. Tot nu toe is dit beleid betaalbaar geweest, maar Woonbedrijf heeft inmiddels geconstateerd dat de marges in de kasstromen afnemen.

Ten aanzien van het planmatig onderhoud wordt tevens door Woonbedrijf opgemerkt dat er een fout in de rubricering van de revitaliseringkosten is opgetreden, die volgens de interpretatie van CFV en WSW als investeringen moeten worden gezien. Na correctie bedraagt deze post € 631 per VHE. De totale onderhoudskosten bedragen ultimo 2008 € 1.810 per woningen tegen € 1.635 in de benchmark.

De kosten voor woningverbetering zijn conform tabel 5.1 aanzienlijk hoger (€ 47.388) dan de referentiecorporatie (€ 12.787) en het landelijk gemiddelde (€ 13.928). Dit heeft enerzijds te maken met de toevalligheid van een bepaalde ingreep in het verslagjaar en anderzijds het effect van het beleid om in beginsel niet te slopen en de goedkope voorraad in stand te houden.

---

<sup>42</sup> Monte Carlo: een statistische kansberekening van scenario's met 95% zekerheid.

<sup>43</sup> Conform tabel 5.1: Klachtenonderhoud: € 628 per VHE versus € 321 (referentiecorporatie) en € 300 (landelijk). Mutatieonderhoud: € 551 per VHE versus € 276 (referentiecorporatie) en € 186 (landelijk). Planmatig onderhoud: € 2.132 per VHE versus € 1.038 (referentiecorporatie) en € 978 (landelijk).



Woonbedrijf stuurt op het besteden van de beleidsruimte. Het geprognosticeerd eigen vermogen ultimo is daar een resultante van (€ 10.380 per VHE ultimo 2013, zie tabel 5.1). Woonbedrijf bevindt zich daarmee conform 'Corporatie in Perspectief' in het derde quintiel (gemiddeld). Dat is passend bij het niveau van de financiële buffer, welke gerelateerd is aan de A-status van het CFV (een lager quintiel zou immers leiden tot de B-status en een hoger quintiel tot de C-status).

Uit tabel 5.1 kan worden opgemaakt dat de nominale waarde langlopende leningen (€ 11.212 per VHE) en daarmee samenhangend de rentelasten per VHE (€ 519), aanzienlijk lager zijn dan de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Dit is gelegen in het feit dat Woonbedrijf over een aanzienlijk eigen vermogen beschikt. Het aanzienlijke eigen vermogen brengt een lage schuldpositie met zich mee. Investerings kunnen en worden bij Woonbedrijf lang uit de kasstromen gefinancierd, voordat het aantrekken van financiering nodig wordt.

De afwijkende rentabiliteitswaarde<sup>44</sup> (€ 10.380 versus € 23.039 bij de referentiecorporatie en € 26.073 landelijk gemiddeld) is gerelateerd aan de nominale schuldpositie die in voorgaande alinea is besproken. De rentabiliteitswaardecorrectie<sup>45</sup> wijkt niet significant af. Gemiddelde rentevoet is nagenoeg gelijk: voor Woonbedrijf bedraagt deze 4,63 procent en landelijk is het 4,58 procent. Ook de veel hogere schuldverdienratio van Woonbedrijf (43,3 procent versus 19,1 procent en 15,1 procent, zie tabel 5.1) kan worden verklaard door de lage schuldpositie van Woonbedrijf.

De netto kasstroom na rente, zoals vermeld in tabel 5.1, is negatief. De in deze tabel getoonde netto kasstroom na rente blijkt na navraag bij Woonbedrijf echter niet correct vermeld. In de opgave aan het CFV zijn investeringen voor verbetering abusievelijk opgevoerd als kosten. Dit is intern een onderwerp van discussie, net als het onderzoek naar de afwijkende exploitatiewaarde. Hierbij speelt ook de rubriceringvraag van de kosten voor renovatie; Woonbedrijf beschouwt renovatie als een onderdeel van de kasstroom (kosten), terwijl het CFV en het WSW dit als investering zien.

De rentedekkingsgraad (0,5 procent versus 1,0 procent en 1,4 procent, zie tabel 5.1) wijkt in grote mate af van het gemiddelde. Hoge onderhoudskosten en hoge uitgaven wegens revitalisering spelen hierin een rol. Gestuurd wordt op voldoende en gelijkmatige rentedekkingsgraad.

### 5.3 Efficiency

Conform tabel 5.1 kent Woonbedrijf wat lagere bedrijfslasten per VHE: € 1.234 versus € 1.562 en € 1.340. De toename van de netto bedrijfslasten in de periode 2005-2008 scoort aanzienlijk beter dan benchmark: een stijging van 18,4 procent ten opzichte van 25,2 procent (referentiecorporatie) en 20,3 procent (landelijk gemiddelde). Dit is

---

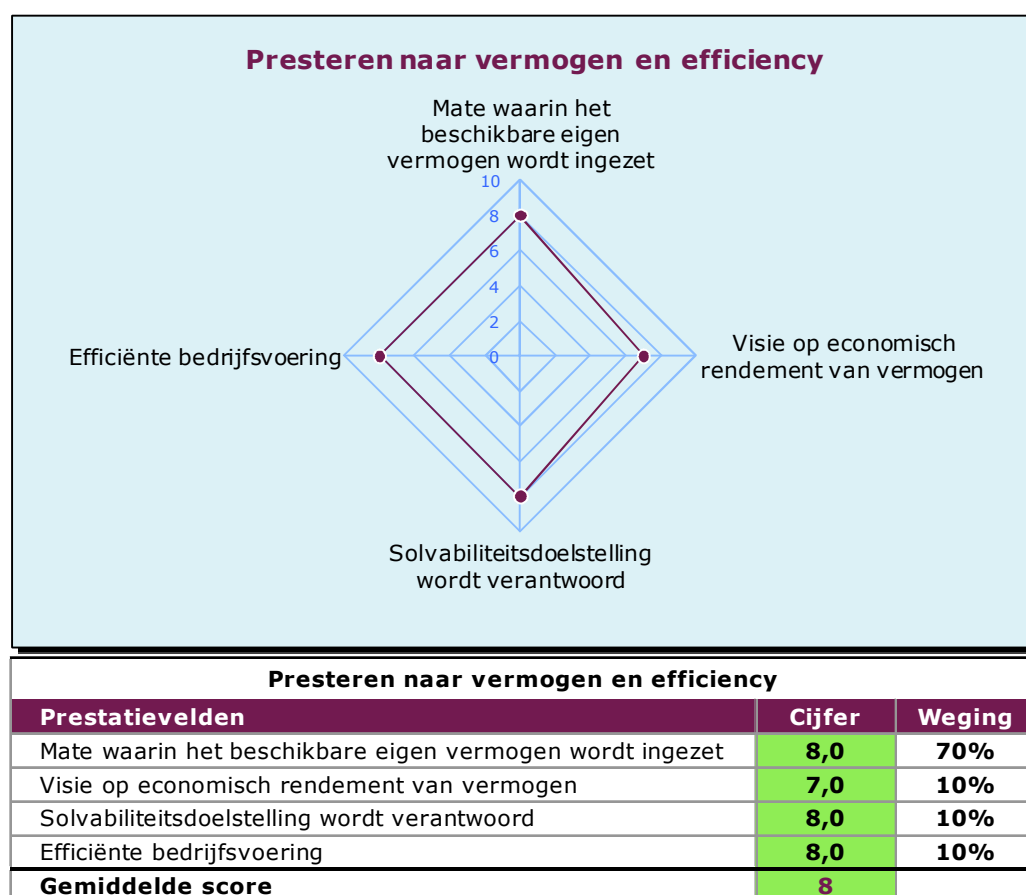
<sup>44</sup> Rentabiliteitswaarde: de actuele waarde van de leningen, dat wil zeggen de waarde op basis van rente- en aflossingsverplichtingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

<sup>45</sup> Rentabiliteitswaardecorrectie: het verschil tussen de nominale waarde van de leningen en de rentabiliteitswaarde.

het resultaat van de inspanningen van Woonbedrijf om de bedrijfslasten niet teveel te laten stijgen.

Het aantal verhuureenheden per full time employee (VHE per FTE) bedraagt 84 en dat is vergelijkbaar met de referentiecorporatie (85) en iets minder gunstig dan het landelijk gemiddelde (92). In de Meerjarenbegroting 2010-2019 laat Woonbedrijf voor het eerst in jaren een afname van het aantal FTE's zien. Woonbedrijf geeft aan dat de corporatie sinds 2009 bewuster stuurt op inzet, werkaanbod en een betere kwalitatieve bezetting.

## 5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



## 5.5 Conclusies en motivatie

### ***Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De prestaties van Woonbedrijf ten aanzien van de inzet van vermogen zijn goed en worden door het CFV dan ook beoordeeld met de A-status. De visitatiecommissie is

bovendien van mening dat Woonbedrijf een goed inzicht heeft in haar risicobuffer (op basis van de Monte Carlo berekeningsmethodiek<sup>46</sup>), waardoor de corporatie op basis van de juiste gronden investeringen en beleidswijzigingen kan afwegen. Het besef om deze risicobuffer en de resterende vrije beleidsruimte goed in beeld te hebben, is vooral in 2008 gegroeid toen Woonbedrijf een deel van haar projectenportefeuille moest heroverwegen. De zachte projecten zijn destijds komen te vervallen. De corporatie is nu bewust bezig met het sturen op het benutten van de beleidsruimte, waardoor het beschikbare vermogen zo goed mogelijk maatschappelijk wordt ingezet.

Woonbedrijf beschikt over een vermogensberekening op bedrijfswaarde, een berekening van haar bestemde eigen vermogen, inzicht in de potenties van financieringsruimte, een berekening van de risicobuffer. De corporatie rapporteert hierover in haar jaarverslag en geeft zodoende ook inzicht in de inzet van het beschikbare vermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties. De corporatie heeft geen scenario's die de verkooppotentie in kaart brengen, maar dat is een bewuste keuze en passend bij het beleid om geen bezit te verkopen.

### ***Visie op economisch rendement van vermogen***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Het economisch rendement van vermogen ziet Woonbedrijf als de resultante van haar inspanningen. Woonbedrijf streeft naar een zodanig financieel rendement op het eigen vermogen, dat de corporatie in staat is om het vastgoed in stand te houden als duurzame bron van maatschappelijk rendement.

Eenzijds dient het eigen vermogen voor het opvangen van mogelijke financiële tegenvallers in de toekomst (de risicobuffer) en anderzijds worden uit het eigen vermogen toekomstige onrendabele toppen van nieuwbouwprojecten gefinancierd. De financiering van onrendabele toppen van nieuwbouwprojecten uit het eigen vermogen wordt gezien als de uitkering van "maatschappelijk rendement". Om deze maatschappelijke investeringen te kunnen blijven doen, zal uit de vastgoedexploitatie na aftrek van rentekosten, overheadkosten, revitaliseringskosten en vennootschapsbelasting voldoende moeten overblijven om toe te voegen aan het eigen vermogen (rendement over eigen vermogen). Uit het eigen vermogen mogen maximaal die onrendabele toppen worden bekostigd, totdat het niveau van het minimale eigen vermogen (de "risicobuffer") is bereikt.

### ***Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Woonbedrijf hanteert als financieel beleid dat zij in ieder jaar de kwalificatie 'voldoende solvabiliteit' wil behalen conform het oordeel van het CFV. Het monitoren van de financiële continuïteit en de beleidsruimte richt zich met name op de wat langere termijn en is erg gericht op de solvabiliteit van Woonbedrijf. Solvabiliteit is een maatstaf die traditioneel gebruikt wordt om op de langere termijn te beoordelen of een organisatie aan haar verplichtingen kan voldoen.

---

<sup>46</sup> Monte Carlo: een statistische kansberekeningstechniek waarmee de waarschijnlijkheid van uitkomsten kan worden onderzocht.

Het vermogen van de corporatie is groter dan het vastgestelde risicobedrag, hetgeen volgens het CFV inderdaad tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt. Woonbedrijf hanteert volgens het CFV een zodanig financieel beleid dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht is gewaarborgd. Het solvabiliteitspercentage bedraagt ruim 42 procent ultimo 2009.

Woonbedrijf gebruikt geen (statische) solvabiliteitsdoelstelling, maar stuurt op volledige benutting van de beschikbare beleidsruimte boven een (met behulp van een Monte Carlo scenarioanalyse bepaalde) dynamische buffer. De totale financiële buffer bedraagt ultimo 2014: € 372 miljoen conform de meerjarenbegroting 2010-2014. Met een verwacht eigen vermogen van € 398 miljoen ultimo 2014, resteert een bruto beleidsruimte van € 26 miljoen. Na reservering voor financiële risico's (€ 5 miljoen), resteert een (beperkte) vrije beleidsruimte van € 21 miljoen ultimo 2014.

### **Efficiënte bedrijfsvoering**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Zoals in paragraaf 5.3 reeds is beschreven, is de toename van de netto bedrijfslasten in de periode 2005-2008 aanzienlijk lager dan benchmark. Dit is het resultaat van de inspanningen van Woonbedrijf om de bedrijfslasten niet teveel te laten stijgen en kan als indicator dienen voor een efficiënte bedrijfsvoering.

In de Meerjarenbegroting 2010-2019 laat Woonbedrijf voor het eerst in jaren een afname van het aantal FTE's zien. Woonbedrijf geeft aan dat de corporatie sinds 2009 bewuster stuurt op inzet, werkaanbod en een betere kwalitatieve bezetting. Zoals ook uit bijlage 4 blijkt, is het aantal FTE in 2009 behoorlijk afgenomen (van 478 FTE in het eerste kwartaal tot 449 FTE ultimo ultimo 2009). Het werkelijke aantal FTE's komt daarmee onder de gestelde norm uit. Daardoor vallen ook de salariskosten minder hoog uit (zie bijlage 4), omdat er minder personeel in dienst is dan is begroot.

De afwijkingen in de korte termijn liquiditeitsplanning zijn aanzienlijk. Dit wordt veroorzaakt door het nog niet goed kunnen plannen, omdat de ondersteuning vanuit de informatievoorziening gebrekkig is. Met name projecten hebben de neiging om in de tijd door te schuiven. Het is voor Woonbedrijf lastig om dat in de informatievoorziening op te nemen. Inmiddels is er een indicator in de managementrapportage opgenomen, zodat de aandacht van de organisatie op dit onderwerp gaat toenemen.

De organisatiestructuur van Woonbedrijf leidt ertoe dat er niet altijd optimaal kan worden geleerd van eerdere ervaringen. Districtmanagers dragen de verantwoordelijkheid voor hun eigen district en soms voor een specifieke portefeuille, maar zijn daarbij niet genooddaakt om best practices van andere districten over te nemen. De noodzaak en het belang van portefeuille wordt nog niet structureel gezien, waardoor dit zou kunnen leiden tot minder efficiency. Vanuit de stakeholders wordt echter aangegeven dat zij geen nadelen ondervinden aan de concern en districtenstructuur: concern en districten lijken goed op elkaar aangesloten. Het is daarmee hooguit een interne kwestie dat het wiel mogelijk meerdere malen binnen Woonbedrijf wordt uitgevonden.

## 6 Governance

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

### **Bestuur en toezicht**

De tweehoofdige directie en de Raad van Commissarissen (RvC) zijn verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de governancecode van Woonbedrijf en de naleving hiervan.

Na de fusie tot Woonbedrijf zijn de vacatures voor de leden van de RvC vervuld naar aanleiding van een openbare en uitgebreide wervingsprocedure (advertentie, inschakelen van een extern werving- en selectiebureau). Een selectiecommissie is ingesteld om zorg te dragen voor deze werving. De omvang en professionaliteit van Woonbedrijf en de maatschappelijke complexiteit van de taken waarvoor Woonbedrijf staat, vragen nadrukkelijk om een professionele en deskundige raad. In 2006 zijn de profielschetsen vastgesteld van de RvC van Woonbedrijf.

De RvC bestaat uit zeven leden, die primair voor een periode van vier jaar worden benoemd en die voor twee volgende zittingstermijnen van vier jaar kunnen worden herbenoemd. Twee RvC-leden hebben zitting op voorspraak van de huurders. Alle leden zijn lid van de VTW. De selectie van de leden van de RvC is gebaseerd op de omschreven profielschets. De samenstelling van de RvC sluit aan bij de visie van Woonbedrijf als een netwerkorganisatie en de strategische doelstellingen van Woonbedrijf. De leden van de RvC onderschrijven de kernwaarden die Woonbedrijf nastreeft. De overige eisen bij de selectie waren: affiniteit met de doelen van Woonbedrijf, brede maatschappelijke belangstelling, ervaring en binding, integriteit, durf om zaken aan de orde te stellen, bestuurlijke ervaring, vermogen tot abstract denken, gericht op samenwerking en (zelf)kritisch vermogen. De samenstelling van de RvC is een balans tussen een zekere mate van continuïteit en een nieuwe start voor de nieuwe organisatie. Daarom is één lid afkomstig uit de RvC van SWS en één lid uit de RvC van Hhvl.

Het presidium heeft de taak de directie met raad bij te staan en stelt het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden vast van de directieleden. Het presidium bestaat uit de vice-voorzitter en de voorzitter.

Met de directie zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening. Onder meer op basis van kwartaalrapportages heeft de RvC zorgvuldig toezicht gehouden op geleverde prestaties van Woonbedrijf. Deze rapportages zijn opgebouwd volgens de systematiek van de Balanced Scorecard. De volgende onderwerpen worden onder andere gerapporteerd: tevredenheid over dienstverlening, telefonische bereikbaarheid, huurachterstanden, huisvesting bijzondere doelgroepen, ziekteverzuim, gerealiseerde nieuwbouweenheden, leegstand, voortgang van projecten, leefbaarheid en planmatig onderhoud. In samenspraak met de directie zijn de kritische succesfactoren benoemd en parameters vastgesteld. Eénmaal per jaar vindt een herijking plaats van de benoemde aandachtsgebieden. Naast deze rapportages wordt gebruik gemaakt van de begroting, het jaarverslag, het koersplan, het treasuryverslag, het jaarverslag van de klachtencommissie en verslagen van de bewonersparticipatie.

De taakverdeling en de werkwijze van de RvC zijn neergelegd in de Governancecode Woonbedrijf. De RvC heeft in het reglement een passage opgenomen voor de omgang met de directie en de ondernemingsraad. Het reglement is op de website van Woonbedrijf geplaatst. Tussen directie en RvC geldt tevens een overeengekomen directiestatuut waarin de statutaire regeling van de omgang tussen directie en RvC nader is uitgewerkt.

Woonbedrijf is lid van Aedes en onderschrijft daarmee de Aedescode. In 2009 heeft Woonbedrijf haar eigen Governancecode opgesteld, gebaseerd op de Aedes Governancecode voor woningcorporaties. Op een aantal onderdelen heeft Woonbedrijf voor een eigen invulling gekozen, te weten:

- Artikel II.2.1 Rechtspositie en bezoldiging bestuur. Woonbedrijf heeft de uitwerking onder II.2.1 van de model governancecode, inhoudende dat leden van de directie voor een periode van maximaal vier jaar worden benoemd, voorshands niet opgenomen;
- Artikel II.2 .3 Rechtspositie en bezoldiging bestuur. Er is niet gekozen voor een remuneratie-rapport. Woonbedrijf is van mening dat de inhoud en de zorgvuldigheid van de procedure rondom de vaststelling van de vaste en variabele beloning belangrijker is dan de vorm waarin een en ander wordt vastgelegd;
- Artikel III.1.1 Taak en werkwijze Raad van Commissarissen. De taakverdeling van de Raad van Commissarissen (RvC), alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement;
- Artikel III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen. De RvC heeft besloten om geen auditcommissie of een selectie-/remuneratie-commissie in te stellen. De in de model governancecode genoemde taken van de beide kerncommissies worden binnen Woonbedrijf vervuld door de gehele raad van commissarissen, met uitzondering van salaris en overige arbeidsvoorwaarden van de directie (praesidium);
- Artikel V.2.3 Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden. Jaarlijks organiseert Woonbedrijf een overleg met belanghebbenden in de vorm van een klantenpanel. De directie en de Raad van Commissarissen nemen voltallig kennis van de inhoud en het verloop van het gesprek.

De Governancecode Woonbedrijf is op 14 april 2009 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd. De volledige governancestructuur is op de website van Woonbedrijf geplaatst.

Het toezichtkader wordt gevormd door:

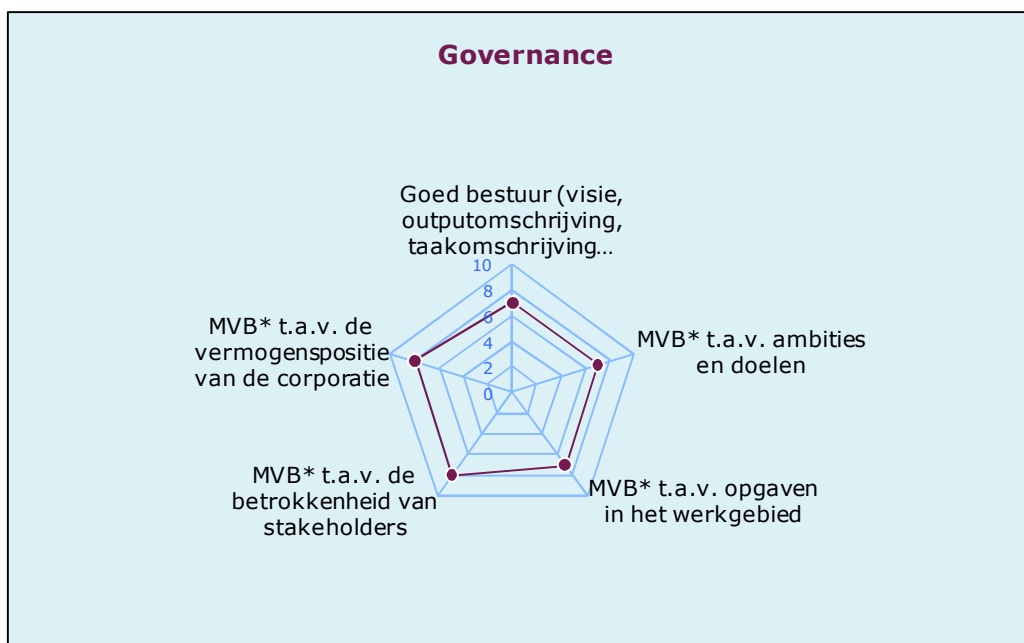
- het koersplan;
- de strategische beleidsnotities;
- het jaarlijks activiteitenplan zoals opgenomen in de begroting;
- de Woonbedrijf Governancecode;
- de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- de periodieke verslaggeving in de vorm van de balanced scorecard met toelichtingen;
- de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;
- het bezoldigingsbeleid van de directie;
- profielschets van de RvC;
- introductie- en trainingsprogramma van de RvC;
- aanbevelingen van de externe accountant.

De RvC komt jaarlijks circa vijfmaal bijeen. In totaal heeft de RvC in 2009 zeven maal vergaderd, waarvan vijf reguliere vergaderingen en twee bijzondere (i.v.m. overlijden voorzitter RvC en i.v.m. vernieuwde Koersplan). Vaste onderwerpen op iedere agenda waren:

- Doorlopende agenda;
- Mededelingen directie;
- Toelichting op belangrijke directiebesluiten;
- Vaststellen verslag;
- Kwartaalrapportage.

De inhoud van het toezicht door de RvC heeft betrekking op de goedkeuring van operationele en financiële doelstellingen en strategie, de interne risicobeheersing en controlesysteem, de volkshuisvestelijke opgaven, de verbindingen van Woonbedrijf en de interne informatievoorziening. Daarnaast worden op vaste momenten besproken: de meerjarenbegroting, het jaarverslag en het beoordelingsgesprek met de leden van de directie. Voorts is met de directie van gedachten gewisseld over de ontwikkeling van de interne organisatie.

## 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



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

\* *Maatschappelijke verantwoordelijkheid en beleidsbeïnvloeding*

## 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als 'ruim voldoende' en waardeert dit onderdeel met een 7. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding'.

### **Goed bestuur**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De wijze waarop het bestuur en toezicht binnen Woonbedrijf is ingericht, is aan het begin van dit hoofdstuk beschreven. De commissie stelt vast dat Woonbedrijf de afgelopen vier jaren veel zaken op het gebied van governance vorm heeft gegeven. De Governancecode Woningcorporaties wordt toegepast en daar waar van de governancecode wordt afgeweken, heeft Woonbedrijf dit toegelicht.

In formele zin heeft Woonbedrijf haar bestuur goed op orde. De benodigde documenten zijn er en via de website zijn alle documenten in te zien. De samenstelling van de RvC wordt beoordeeld als deskundig en de leden worden aangetrokken aan de hand van een duidelijk omschreven profiel, zowel voor de individuele commissarissen als de RvC gezamenlijk. Het valt de commissie op dat de RvC in de ogen van de commissie enigszins achterblijft als het gaat om haar eigen toezichtskader. Het eerste koersplan is het strategisch toezichtkader voor de RvC, maar geeft zoals eerder aangegeven geen strak beoordeelbare doelen. Een duidelijker toezichtkader met beoordeelbare doelen, afgeleid van het strategisch plan, zal in de ogen van de commissie dan ook de toezichthoudende rol van de RvC versterken en sterker bijdragen aan de maatschappelijke verantwoording en legitimatie. Zowel door de RvC als door de OR wordt op deze wijze intern sterker tegenspel geboden (checks and balances) worden, hetgeen door een versterkte toezichthoudende rol gerealiseerd kan worden.

De commissie heeft bemerkt dat de RvC deze ontwikkeling ook nastreeft en dat er in het kader van het tweede koersplan (2010-2012) stappen in deze richting gezet worden. De commissie heeft dan ook vertrouwen heeft vertrouwen in de verdere uitwerking.

### **Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding**

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

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

Woonbedrijf heeft haar koers geformuleerd in haar Koersplan en heeft aansluitend districtplannen opgesteld in elk van haar districten. Jaarlijks wordt er een begroting opgesteld waarin wordt aangesloten op het vigerende Koersplan. Intern wordt de realisatie van de doelstellingen gemonitord middels kwartaalrapportages en in een digitaal Kompas. Deze monitoring is voornamelijk gericht op de going concern en niet zozeer op het behalen van de strategie (strategische doelstellingen). De corporatie is zich er inmiddels wel van bewust geworden dat de ambities die in het Koersplan zijn opgenomen nog niet op alle niveaus binnen de organisatie voldoende handvatten



geven en dat er daarom behoefte is aan nadere concretisering en operationalisering. Intern wordt hier momenteel aan gewerkt. Externe stakeholders zijn bekend met de koers die Woonbedrijf wenst te varen en de waarde die daarbij worden afgewogen, wat zich vertaalt in een ruime voldoende (7,0). Woonbedrijf wenst zich te legitimeren door het leveren van prestaties en wenst hierover op transparante wijze verantwoording af te leggen. Via haar jaarverslag, nieuwsbrieven en in direct contact met stakeholders doet de corporatie dat.

Woonbedrijf heeft inzicht in haar opgaven en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen (prestatieafspraken, convenanten en samenwerkingsovereenkomsten). De commissie heeft waardering voor de districtsorganisatie van Woonbedrijf. Op districtsniveau is er veel interactie met stakeholders en is er sprake van goede maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding. Op concernniveau kent Woonbedrijf een legitimeringsvraagstuk. De commissie waardeert dit onderdeel daarom met een ruime voldoende (7,0). Op basis van veranderende omstandigheden (intern en extern) kunnen gedurende de looptijd bijstellingen plaatsvinden welke in overleg worden besproken en vastgesteld. In diverse overlegvormen bespreekt Woonbedrijf de voortgang van gemaakte afspraken. Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld dat openbaar is en via de website beschikbaar wordt gesteld.

Hoewel Woonbedrijf op districtsniveau (of het niveau van wijken en buurten) een gedegen inzicht heeft in de opgaven op basis van de contacten met bewoners en andere belanghouders, ontbreekt het Woonbedrijf aan een stadsvisie. Gezien haar omvang in de stad Eindhoven en haar omgeving zou Woonbedrijf meer het voortouw kunnen nemen, zo is ook de mening van stakeholders. Binnen Eindhoven zou Woonbedrijf meer een stadscorporatie kunnen en mogen zijn. In de randgemeenten mag Woonbedrijf zich nadrukkelijker profileren als regiocorporatie. Een heel typerende opmerking is dat 'Woonbedrijf het meest aanwezig, maar het minst zichtbaar is'.

Woonbedrijf ziet visitatie als de kern van legitimatie. De visitatie richt zich op de maatschappelijke prestaties die de corporatie in de districten levert, de wijze waarop gestuurd wordt en het beeld dat dit oplevert voor de corporatie (identiteit en imago). De visitatie is tevens de nulmeting voor het Koersplan 2010-2012. Uitvoering staat gepland voor de tweede helft van 2010. De resultaten zullen worden vertaald naar een plan van aanpak.

Woonbedrijf levert goede prestaties als het gaat om de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van haar vermogenspositie. Woonbedrijf dient tijdig de benodigde prospectieve en verantwoordingsinformatie in ten behoeve van beoordeling door het CFV. De informatie die de corporatie verschaft, bijvoorbeeld in haar jaarverslag, is helder en duidelijk. Geen van de stakeholders heeft het idee dat Woonbedrijf een gierige corporatie is. Woonbedrijf heeft haar stakeholders goed uitgelegd wat haar financiële positie is. De commissie waardeert dit dan ook met een 8,0.



## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Klanten kiezen	7	7	6	7	<b>6,9</b>
Bouwen aan buurten	8	8	6	7	<b>7,7</b>
Waarde wegen	6	6	6	6	<b>6,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>7</b>

### Toelichting

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

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Leefbaarheid	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Bouwproductie	7	8	8	8	<b>7,3</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Overige opgaven	6	8	6	6	<b>6,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,6</b>	<b>8,0</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>8</b>

*Toelichting:*

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

<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	8	8	7	<b>7,2</b>
Leefbaarheid	7	8	6	6	<b>6,9</b>
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	7	<b>7,9</b>
Bouwproductie	7	8	8	8	<b>7,3</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7	8	6	6	<b>6,9</b>
Overige opgaven	7	8	6	6	<b>6,9</b>
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	7	8	6	6	<b>6,9</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

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

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

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





## **Bijlage 1      Verantwoording visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

#### ***Algemeen***

- Presentatie 'Organisatie Woonbedrijf ten behoeve van visitatiecommissie';
- Presentatie 'Virtuele tour';
- Eindrapport visitatie krachtwijken Eindhoven;

#### ***Presteren naar ambities en doelen***

- Koersplan 2006-2010;
- Koersplan 2010-2012;
- Diverse districtsplannen per district (2007);
- Vragenlijst interne analyse en zelfevaluatie concern;
- Vragenlijst interne analyse en zelfevaluatie per district;
- Memo stakeholders governance;
- Duurzame vastgoedontwikkeling en besluit portfoliostrategie;
- F1-strategie;
- Huurprijsbeleid bij mutatie;
- Strategie huurprijsbeleid 2006-2011;
- Strategie notitie verkoopbeleid;
- Verhuurbeleid 2006-2010;

#### ***Presteren naar opgaven***

- Regionale Woonvisie;
- Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009, 2010, 2010-2015;
- Monitor prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009;
- Buurtcontracten diverse buurten (2010);
- Convenant huisvestingsopgave studenten van onderwijsinstellingen en internationale gasten 2009;
- Convenant informatie-uitwisseling met betrekking tot aanpak hennepsteelt 2009;
- Convenant signaleringsoverleg Veldhoven 2010;
- Convenant woonoverlast 2008;
- Prestatieafspraken Gemeente Geldrop-Mierlo;
- Prestatieafspraken Gemeente Geldrop-Mierlo 2006-2009;
- Gebiedsvisie Naastenbest;
- Kadernotitie prestatieafspraken Gemeente Best;
- Prestatieafspraken Catharina Ziekenhuis;
- Prestatieafspraken Fontys;
- Prestatieafspraken TU/e;
- Prestatieafspraken Gemeente Veldhoven 2005-2009;
- Samenwerkings- en privacyconvenant 'Achter de voordeur' 2009;
- Samenwerkingsconvenant Veiligheidshuis Eindhoven 2008;
- Wijkatlas Gemeente Veldhoven;
- Woningbouwprogramma Gemeente Waalre;
- Woonvisie Bladel;
- Woonvisie Nuenen 2005+;
- Woonvisie Veldhoven 2010-2014;

### ***Presteren volgens stakeholders***

- Verslag belanghouderspanel 2008;
- Rapportage belanghouders operationeel 2010
- Rapportage eerste bestuurderspanel 2010;
- Rapportage tweede bestuurderspanel 2010;

### ***Presteren naar vermogen en efficiency***

- Jaarverslagen 2006, 2007, 2008 en 2009;
- Accountantsverslagen 2006, 2007, 2008 en 2009;
- Managementletters interimcontrole 2006, 2007 en 2008;
- (Meerjaren)begroting 2007-2016, 2008-2017, 2009-2018 en 2010-2019;
- Oordeelsbrieven 2006, 2007, 2008 en 2009;
- Reacties van Woonbedrijf op oordeelsbrieven;
- Corporatie in Perspectief 2009 en 2010;
- Kwartaalrapportages Q4 2006, Q4 2007, 2008, 2009 en Q1 2010;

### ***Governance***

- Governancecode Woonbedrijf;
- Verslagen RvC vergadering 2008, 2009 en 2010;
- Directiestatuut;
- Organisatieprincipes Woonbedrijf;
- Organogram;
- Samenstelling RvC Woonbedrijf;
- Statuten Woonbedrijf d.d. 27 november 2007

## **Geïnterviewde personen**

### ***Praesidium Raad van Commissarissen***

- De heer Olsthoorn;
- De heer Spiering.

### ***Bestuur en directie***

- Mevrouw De Boer, bestuurder;
- De heer Eggermont, bestuurder;
- De heer Van Bakel, secretaris van het bestuur;
- De heer Raven, controller;
- De heer Terwisscha, manager Vastgoed / adjunct-directeur;
- De heer Tholenaars, manager Wonen / adjunct-directeur;

### ***Districtsmanagers***

- Mevrouw Backx, districtsmanager Noord-Oost;
- Mevrouw Bellemakers, districtsmanager Strijp;
- De heer Bogaarts, districtsmanager Gestel;
- De heer Claas, districtsmanager Stratum;
- De heer Evers, districtmanager Vestide;
- Mevrouw Van Gijzel, districtsmanager Woensel-Zuid;
- Mevrouw Hijdra, districtsmanager Woensel-Noord;
- De heer Koning, districtsmanager Tongelre;
- De heer Siebers, districtsmanager Zuid-West;
- De heer Span, manager Bouwservice;

### **Vertegenwoordigers Ondernemingsraad**

- Mevrouw van der Putte, secretaris;
- De heer Hoeben, vice-voorzitter;
- Mevrouw Pantelis, lid en deelnemer aan het management development traject;
- Verdere vertegenwoordiging medewerkers via dialogen (zie hieronder 'Dialogen');

### **Centrale huurdersvereniging**

- De heer Hovenga, voorzitter;
- De heer Brongers, bestuurslid;

### **Wethouders**

- Mevrouw Fiers, wethouder Wonen, Wijken, Ruimte en Burgerparticipatie bij gemeente Eindhoven;
- De heer Vissers, wethouder Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting, gemeente Geldrop-Mierlo;
- De heer Tops, wethouder Wonen en Woningbouw gemeente Veldhoven;

### **Externe, lokaal deskundige**

- De heer Don, directeur Leger des Heils Noord-Brabant en Limburg en tevens oud-wethouder Sociale Zaken, WMO en Welzijn gemeente Eindhoven.

## **Dialogen**

Deelnemers per dialoog, voor zover nog niet hierboven benoemd.

### **Organisatiedialoog 21 september 2010**

'Positionering en ambitie, maatschappelijk belang, kwaliteit van dienstverlening, beschikbaarheid, portfolio, betaalbaarheid en bouwproductie'

- De heer Aelbers, adviseur Portfolio;
- De heer Simons, hoofd renovatie hoogbouw;
- Mevrouw Schreijen, coördinator gebiedsontwik Woensel-Zuid;
- Mevrouw Huskens, gebiedbeheerder Woensel-Zuid;
- De heer Poirter, districtcoördinator Strijp;
- Mevrouw Weltje, senior klantbeheerder Strijp;
- Mevrouw Kommeren, kwaliteitsmedewerker;
- De heer Ogier, hoofd uitvoering bouwservice;
- De heer Van Meerendonk, gebiedbeheerder NoordOost;

### **Organisatiedialoog 22 september 2010**

'Positionering, bijzondere doelgroepen, bewonersparticipatie en investeringen in aandachtswijken'

- De heer Van de Brand, districtscoördinator Zuid-West;
- De heer Heister, senior klantbeheerder Gestel;
- Mevrouw Klerks, senior klantbeheerder Stratum;
- De heer Dierking, gebiedsbeheerder Woensel Noord;
- De heer Vijgen, senior klantbeheerder Zuid West;
- Mevrouw Ban Oorschot, senior klantbeheerder Tongelre;
- De heer Van de Sande, leefbaarheidscoach Tongelre;
- Mevrouw Groeneveld, klantbeheerder Zuid West;
- Mevrouw Merx, senior klantbeheerder Gestel;

### ***Districtsdialoog 19 oktober 2010***

'Leefbaarheid, aandachtswijken en bijzondere doelgroepen'

- De heer Keeris, Lunet Zorg;
- De heer Van Asseldonk, GGzE;
- De heer Möhlmann, Woningbelang;
- De heer Van de Heijden, Neos;
- De heer Van der Donk, bewoner Strijp;
- De heer Van Eijndhoven, huurder Valkenswaard;
- Mevrouw Terpstra, Gemeente Eindhoven / Strijp;
- De heer Van Gerven, Gemeente Valkenswaard;
- De heer Klerkx, Politie Woensel-Noord;
- Mevrouw Blokker, Stichting Valkenhof.
- De heer Toub, Gemeente Eindhoven / Woensel-Noord;

### ***Districtsdialoog 21 oktober 2010***

'Leefbaarheid, aandachtswijken, bewonersparticipatie en kwaliteit van dienstverlening'

- De heer Van Hees, SBKruidenbuurt;
- De heer Eiff, Buurtbelang Schuttersbosch;
- De heer De Fouw, GGzE;
- De heer Woltinge, Gemeente Eindhoven / Stratum;
- De heer De Hoop, bewoner;
- De heer Van Vooren, politie;
- Mevrouw Landa, Gemeente Eindhoven / Tongelre;
- De heer Van de Pas, Tuinstijl;
- De heer Latten, Schoonmaak;
- De heer Van Daal, Van Straten Bouw;
- Mevrouw Vos, bewoner;
- Mevrouw Van de Broek, bewoner / informatiewinkel;

### ***Districtsdialoog 26 oktober 2010:***

'Positionering, maatschappelijk belang, beschikbaarheid, portfolio, betaalbaarheid en bouwproductie'

- Mevrouw Van de Ven, LEV Groep;
- De heer Smidt, Compaaen;
- De heer Peeters, SDK vastgoed;
- De heer Wetzter, Gemeente Eindhoven / stadsdeelteam Strijp;
- De heer Brood, AB Makelaars;
- Mevrouw Van Asseldonk, Linssen en van Asseldonk / adviseurs in de volkshuisvesting;
- De heer Ruitenbeek, De Combinatie / Jeugdzorg;
- Mevrouw Kuster, Gemeente Eindhoven / wijkcoördinator Woensel Z;

### ***Concerndialoog 2 november 2010***

'Positionering, mate van belang, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en investering in aandachtswijken'

- De heer Buursink, Wooninc.;
- De heer Rulkens, Vitalis;
- De heer Verouden, Zuidzorg;
- De heer Van de Westelaken, Lunet Zorg;
- De heer Verbugt, GgzE;
- De heer Dijkstra, Neos;
- Mevrouw Koster, Gemeente Eindhoven;

- Mevrouw Van der Linden, Lumens Groep;

***Concerndialoog 4 november 2010***

'Positionering, maatschappelijk belang, beschikbaarheid, portfolio, betaalbaarheid en bouwproductie'

- De heer Roijmans, Gemeente Eindhoven;
- Mevrouw Van Rooij, Gemeente Eindhoven;
- Mevrouw Van de Veerdonk, Domein;
- De heer De Groot, Aert Swaens;
- De heer Roumen, TU Eindhoven;
- De heer Cornelisse, Ballast Nedam;
- Mevrouw Aarts, Amvest.



## **Bijlage 2      Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

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

**Voorzitter:**

Naam, titel, voorletters:  
Van Ginkel CMC , D.H.



Geboorteplaats en -datum:  
Amersfoort, 26 november 1953

Woonplaats:  
Huis ter Heide

Huidige functie:

- Partner organisatieadviesbureau Consort, Adviseren bij Organiseren

Onderwijs:

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

Loopbaan:

- 2003 – heden: Visitator Raeflex
- 1989 – 2005: partner en organisatieadviseur GITP OrganisatieAdvies
- 1996 – 2000: manager adviesgroep GITP OrganisatieAdvies
- 1985 – 1989: hoofd algemene dienstverlening Nederlands Christelijk instituut voor Volkshuisvesting (NCIV)
- 1977 – 1985: organisatieadviseur Nederlands Christelijk instituut voor Volkshuisvesting (NCIV)

Relevante nevenfuncties

- 2009 – heden: Vice Voorzitter RvT Stichting Thuiszorg Midden Gelderland
- 2005 - heden: Voorzitter RvC de Kombinatie Zeist
- 2004 - heden: bestuurslid Orde van Organisatieadviseurs (OOA)
- 1995 – 2005: Voorzitter RvC SSHW Wageningen
- 8/2002 - 12/2002: Lid RvC a.i. St. Joseph Woningbeheer Hengelo
- 1992 – 1999: Lid RvC Achtgoed Wonen en Bouwen

laatste wijziging: juni 2010



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonbedrijf te Eindhoven

visitatieweek: 42, 43, 44 - 2010

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

Naam : De heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 12-08-2010

ABN AMRO : 2422 62 791  
KvK : 30233756© Raeflex benoeming vc vs. 2.0  
Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

Naam, titel, voorletters:  
de Groot, RB, F.Th.

Geboorteplaats en -datum:  
Den Haag, 7 oktober 1950

Woonplaats:  
Noordwolde (fr)



Huidige functie:

- Eigenaar/zelfstandig adviseur HNadvies

Opleiding:

- 2007-2008 Internationale leergang Leiderschap van Avicenna in Oxford, Parijs, Leuven.
- 2001 Asset Backed Securities van Merill Lynch in London
- 2000 Fundmanagement aan International Faculty of Finance in London.
- 1992-1994 Register Bedrijfskunde (RB) IBO/Slot Zeist
- 1990-1992 Hoofdopleiding Bedrijfskunde IBO/Slot Zeist
- 1968-1972 Pedagogische Academie
- 1963-1968 Mulo A/B

Loopbaan:

- 2010 - heden Eigenaar/zelfstandig adviseur HNadvies
- 2007 - heden Visitator Raeflex
- 2009-2010 Bestuurder woningcorporatie Elkien (na fusie)
- 2002-2009 Algemeen directeur/bestuurder Nieuw Wonen Friesland
- 1998-2001 Hoofd Vermogensbeheer (Finance) Achmea Syntrus Vastgoed
- 1996-1998 Manager Business Development financiële diensten Achmea ZKGL
- 1992-1996 Verandermanager AchmeaAvero leven/hypotheke
- 1986-1992 Manager Financiële Diensten AEGON
- 1974-1986 Accountmanager Financiële Diensten en Vastgoed bij diverse organisaties.

Nevenfuncties:

- 2005 Bestuursadviseur Stichting Kinderen van Amurang

laatste wijziging: september 2010

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonbedrijf te Eindhoven

visitatieweek: 42, 43, 44 - 2010

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

Naam : de heer F.Th. de Groot RB

Geboortedatum

: ..... 7 oktober 1950 .....

Handtekening

:  .....

Datum

: ..... 10 augustus 2010 .....

ABN AMRO : 2422.62.791  
KvK : 00233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

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

**Secretaris:**

Naam, titel, voorletters:  
Dijkema MSc, E.J.

Geboorteplaats en -datum:  
Assen, 22 april 1984

Woonplaats:  
Beilen



Huidige functie:

- Consultant Organisation & Control, BDO Consultants B.V., Utrecht

Onderwijs:

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

Loopbaan:

- Vakcommissielid Strategisch Management NOvAA (2010 – heden)
- Secretaris Netherlands Quality Assurance (2010 – heden)
- Secretaris Raeflex (2009 – heden)
- Consultant BDO Consultants B.V., Utrecht (2007 – heden)
- Afstudeeronderzoeker Axenza | Lentis (voorheen GGz Groningen), Zuidlaren (2006 – 2007)

laatste wijziging: oktober 2010

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonbedrijf te Eindhoven

visitatieweek: 42, 43, 44 - 2010

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

Naam : mevrouw E.J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22 april 1984

Handtekening : 

Datum : 11 augustus 2010

ABN AMRO : 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

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



## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

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

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

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

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

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

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

## Beoordelingen per prestatieveld

### *Beoordeling Presteren naar ambities en doelen*

#### **Uitmundend (10-9)**

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

#### **Goed (8-7)**

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

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

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

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

### *Beoordeling Presteren naar opgaven*

#### **Uitmundend (10-9)**

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

#### **Goed (8-7)**

De opgave is bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

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

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

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

### *Beoordeling Presteren volgens stakeholders*

#### **Uitmundend (10-9)**

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

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

#### **Goed (8-7)**

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

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



### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

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

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

### ***Onvoldoende (4 en lager)***

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

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

## ***Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency***

### ***Uitmuntend (10-9)***

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

### ***Goed (8-7)***

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

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

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

### ***Onvoldoende (4 of lager)***

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

## **Beoordeling Governance**

### **Uitmundend (10-9)**

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

### **Goed (8-7)**

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

### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

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

### **Onvoldoende (4 of lager)**

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

## Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<b>Koersplan 2007<sup>47</sup></b>			<b>Koersplan 2010-2012<sup>48</sup></b>	
Klanten kiezen <i>Van klantgericht naar klantgestuurd</i>	Woonbedrijf biedt keuzes, maar daar staat een tegenprestaties tegen over. De consument mag bepalen wat hij over heeft voor kwaliteit, voorzieningen et cetera.	<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p>Klanten ervaren dat zij kiezen:</p> <p><u>Verhuringsgraad</u> Norm: 6,0% Q4 2009: 7,5% Q3 2009: 7,3% Q2 2009: 7,5% Q1 2009: 7,6% Q4 2008: 8,0%</p> <p><u>Gemiddelde inschrijftijd bij verhuur (12 mnd voortschrijdend)</u> Norm: 58,0 mnd Q4 2009: 77,1 mnd Q3 2009: 77,0 mnd Q2 2009: 74,8 mnd Q1 2009: 74,2 mnd Q4 2008: 67,0 mnd</p> <p><u>Verhuringsgraad Vestide</u> Norm: 25,0% Q4 2009: 29,5% Q3 2009: 29,2% Q2 2009: 29,4% Q1 2009: 30,5% Q4 2008: 34,0%</p>	<p>In 2012 wil Woonbedrijf op verschillende niveaus de volgende doelen realiseren:</p> <p><i>Woonbedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beeld hebben van alle klanten over gedrag en voorkeuren;</li> <li>- Richten op klanten die zich thuis voelen bij het product en de dienstverlening van Woonbedrijf en hierop aanpassen;</li> </ul> <p><i>Wijk en buurt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representatieve visie hebben op wonen in de wijk, hier betekenis aan geven en deze vertalen naar interventies;</li> </ul> <p><i>Werk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het Contactcentrum helpt 80% van de klanten in één keer;</li> <li>- Alle medewerkers hebben een beeld van de klant en stemmen hun dienstverlening daar op af.</li> </ul>	<b>7,0</b>
		<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p>Waardering klanten voor dienstverlening:</p>		

<sup>47</sup> De ambities in kolom 1 zijn (tenzij anders vermeld) afkomstig uit Koersplan 2007.

<sup>48</sup> De geprogrammeerde prestaties in kolom 4 zijn (tenzij anders vermeld) afkomstig uit Koersplan 2010-2012.

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><u>Tevredenheid woning</u>  Norm: 7,5  Q4 2009: 7,1  Q3 2009: 7,3  Q2 2009: 6,7  Q1 2009: 7,3  Q4 2008: 7,8</p> <p><u>Tevredenheid wonen en woonomgeving</u>  Norm: 6,0  Q4 2009: 6,2  Q3 2009: 6,3  Q2 2009: 6,2  Q1 2009: 6,6  Q4 2008: 6,5</p> <p><u>Tevredenheid dienstverlening</u>  Norm: 7,5  Q4 2009: 8,0  Q3 2009: 8,0  Q2 2009: 7,7  Q1 2009: 8,0  Q4 2008: 7,8</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>De mate van klantgerichtheid wordt gemeten aan de hand van de waardering die klanten uitspreken via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantenpanels;</li> <li>• Enquêtes;</li> <li>• Projectonderzoek nieuwbouw;</li> <li>• Gericht leefbaarheids-onderzoek;</li> <li>• Groot onderhoud.</li> </ul>	<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>De systematiek van het woonruimte-verhuursysteem zal niet wijzigen.</p> <p>Monitoring van de verhouding tussen verhuur via bemiddeling van bijzondere doelgroepen en 'vrije' verhuur.</p>	
		<p>Acties i.h.k.v. klantgerichtheid zijn o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop adverteren t.b.v. informatievoorziening;</li> <li>• Trainen van callcentermedewerkers;</li> <li>• Ontwikkelen kasmodule;</li> <li>• Inplannen terugbelbelofte indien niet bereikbaar;</li> </ul>	<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>Eind 2010 beter inzicht in de wensen van klanten en hierop inspelen m.b.v. informatievoorziening (betere klantinformatie).</p>	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Inzicht in planmatig onderhoud via website.		
	<p>Meer aandacht besteden aan klanten die niet in hun eigen huisvesting kunnen voorzien.</p> <p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i> Aandeel betaalbare huurwoningen blijft op niveau (ca. 90%).</p>	<p>Percentage betaalbare woningen: 2009: 92% 2008: 92% 2007: 93% 2006: 90%</p> <p>Er is geen beleid voor bouw van dure huurwoningen.</p>	<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>Door mutaties in het bezit, blijft het aandeel bereikbare woningen, o.b.v. het huidige huurbeleid, boven de 90%: 2010: 92% 2011: 92% 2012: 91% 2013: 90% 2014: 90%</p>	
	Afwegen van diensten: wat levert de meeste waarde op voor consumenten, huurders, buurten, stad en regio?	<p>Afwegen is een continu proces. Medewerkers zoeken zelf naar betekenis van klant-, vastgoed- en bedrijfswaarde. Intern vindt onderzoek plaats t.b.v. de vertaalslag van strategie naar operatie.</p>		
	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Aandeel verhuringen aan primaire doelgroep is minimaal 55% (NB. Europese beschikking).</p>	<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Percentage verhuringen aan primaire doelgroep</u> Norm: 55,0% Q4 2009: 65,0% Q3 2009: 62,4% Q2 2009: 64,3% Q1 2009: 62,7% Q4 2008: 60,0%</p>		
Bouwen aan buurten	Bouwen en exploiteren van voorzieningen.	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhuren van vastgoed aan (zorg)instellingen zoals GGzE, Lunet en Neos;</li> <li>Ontwikkelen van vastgoed t.b.v. bijzondere doelgroepen (Ons Huis, senioren-huisvesting Valkenswaard, Meriadoc Geldrop, logeershuis Geldrop).</li> </ul>	<p>In 2012 wil Woonbedrijf op verschillende niveaus de volgende doelen realiseren:</p> <p><i>Woonbedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maatschappelijke prestaties zichtbaar maken d.m.v. (nog te ontwikkelen en te implementeren) 'vertelmodule';</li> <li>In samenwerking kiezen voor belanghouders met wie Woonbedrijf goed kan</li> </ul>	<b>8,0</b>

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			<p>samenwerken, o.b.v. wederkerigheid en congruent aan eigen doelen;</p> <p><i>Wijk en buurt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Per buurt een visie formuleren en in districtsplannen uitwerken hoe deze worden gerealiseerd;</li> <li>- Rol Woonbedrijf gekenmerkt door katalyseren, faciliteren en anticiperen;</li> </ul> <p><i>Werk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkwijze medewerkers is integraal en gebiedsgericht;</li> <li>- Medewerkers voldoen aan competentieprofiel. Ontwikkeldoelen zijn gesteld;</li> <li>- Samenwerking met opleidings- en kennisinstellingen t.b.v. kennisontwikkeling op gebied van gebiedsgericht werken.</li> </ul>	
			<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komende 10 jaar ca. € 970 mln investeren in bestaande voorraad;</li> <li>• Komende 10 jaar 946 nieuwbouw huurwoningen en 304 nieuwbouw koopwoningen ontwikkelen;</li> <li>• Prioriteren projecten op beoogd resultaat.</li> </ul>	
	Ondersteunen van buurtactiviteiten.			
		<i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	Wijken en buurten met verschillende karakters door de keuzes van consumenten.	Investeringen in aandachtswijken: 2009: € 1,2 miljoen 2008: € 0,8 miljoen		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren beheer en leefomgeving Cavallilaan Eindhoven;</li> <li>• Your choice Mascagnistraat Eindhoven;</li> <li>• Projectplan straatgerichte aanpak hofjes Vivaldistraat Eindhoven;</li> <li>• Buurtcontract Lievendaal Eindhoven;</li> <li>• Sociale activering D'Ekker Veldhoven;</li> <li>• De Kwekerij Woensel-Noord Eindhoven;</li> <li>• Speelpark De Splinter Woensel-Noord;</li> <li>• Lakerlopen in Beeld Tongelre;</li> <li>• Nieuw in de Buurt Tongelre;</li> <li>• Buren buurten: Ary Schefferstraat/Transvaalweg/Kaapse weg;</li> <li>• Wonen boven Winkels Eindhoven;</li> <li>• Herinrichten woonomgeving Hemelrijken Eindhoven;</li> <li>• Straat-aan Zet in Tivoli en Kruidenbuurt-Zuid;</li> <li>• Voorttrekken karavaan in Woensel-Zuid;</li> <li>• Spilontwikkeling islamitische basisschool Kronehoef Eindhoven;</li> <li>• Buurtcontract Coevering West.</li> </ul>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>Gebiedsontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karavaan (Woensel) als podium voor kansgedreven beleid en verbreden van betrokkenheid met als hoogtepunt een evenement;</li> <li>• Wonen naar smaak: bewoners bepalen de inrichting van de openbare ruimte;</li> <li>• Ontwikkeling Pastoor van Arskerk;</li> <li>• Spektakeldag Drents Dorp;</li> <li>• Schoonmaakactie Gelderlandplein;</li> <li>• Pertoeti Schuttersbosch: maatwerk opvang zwaar verstandelijk gehandicapte kinderen;</li> <li>• Straat aan zet: t.b.v. zelfredzaamheid en sociale cohesie (Tivoli, Kruidenbuurt-Zuid);</li> <li>• Gebiedsontwikkeling Hanevoet: onderhoud en woonomgeving;</li> <li>• Wij willen wonen: platform voor woonambities jongeren (Best);</li> <li>• Ongedieretebeestrijding Bosrand (Geldrop);</li> <li>• SWOT-analyses Geldrop;</li> <li>• Herinrichting binnenterrein Joop den Uylstraat/Fellowtel (woonomgeving);</li> <li>• Bakske doen (Geestenberg); Proeftuin Doornakkers (Tongelre) met op scharnierpunt</li> </ul>		



Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Doornakkers en Berckelbosch: multifunctioneel SPIL-centrum.		
Waarde wegen	Maatschappelijke waarde creëren en afwegen wat iets mag kosten en wat het opbrengt. Nu en op langere termijn.	Afweging vindt plaats op basis eigen inschatting van de medewerker. Onderzocht wordt hoe het sturingsmodel verder ontwikkeld kan worden (t.b.v. vertaalslag van strategie naar operatie).	<p>In 2012 wil Woonbedrijf op verschillende niveaus de volgende doelen realiseren:</p> <p><i>Woonbedrijf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sturingsmodel doorontwikkeld op klant-, vastgoed- en bedrijfswaarde. Informatievoorziening hierop aangepast;</li> <li>- Maatschappelijke prestatie gemeten door visitatie en resultaten daarvan als nulmeting voor Koersplan;</li> <li>- Beleidsvorming afgestemd op buitenwereld door organiseren van belanghouderspanels;</li> </ul> <p><i>Wijk en buurt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectenranking doorontwikkeld en prioritering op beoogd resultaat (waarderecreatie);</li> <li>- Zichtbaar maken van bijdrage district aan maatschappelijke prestatie in districtsbezoek;</li> </ul> <p><i>Werk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatievoorziening op orde;</li> <li>- Medewerkers hebben competenties om in eigen werk de integrale afweging te maken;</li> <li>- Meer doen voor hetzelfde geld door slimmer te ondernemen.</li> </ul>	<b>6,0</b>
			Bij het inzetten van	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			het maatschappelijk vermogen nadrukkelijk sturen op het realiseren van de volkshuisvestelijke doelstelling.	
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>Woonbedrijf betreft bij het wegen van waarde nadrukkelijk de waarde in maatschappelijke zin. De waarde in maatschappelijke zin kan zich uiten in waardering die stakeholders voor het handelen hebben, maar belangrijker nog vindt Woonbedrijf dat men de door hen gewenste maatschappelijke outcome realiseert.</p>		
<p><b>NB. Onderstaande onderwerpen zijn niet afzonderlijk beoordeeld, maar zijn onder te verdelen naar de voornoemde drie ambities. Zie <i>visitatierapport paragraaf 2.1</i></b></p>				
<p>Aandacht voor maatschappelijke onmachtige huurders ('F1-beleid')</p>	<p><i>Directiebesluit F1-strategie</i></p> <p>Woonbedrijf besteedt aandacht aan de maatschappelijk zwakkere groep klanten door in haar reguliere bedrijfsprocessen (waar nodig) voor individuele klanten maatwerkoplossingen te bieden, die erop zijn gericht een zelfde resultaat voor de klant te behalen als voor andere huurders. Aandacht en acties in dit kader worden aangeduid met 'F1'.</p> <p>Ten behoeve van de zwakste groep zijn afzonderlijke bedrijfsprocessen ingericht met een specifiek doel (vergelijk de werkwijze van DOOR).</p> <p>F1 'vindplaatsen' zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiën (huurachterstand,</li> </ul>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>I.h.k.v. F1-beleid onder meer acties uitgevoerd t.a.v.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• klapperproject;</li> <li>• renovatiebegeleiding;</li> <li>• incassoprocedure.</li> </ul>	<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>In 2010 zal een halfjaarlijkse evaluatie worden uitgevoerd, waarin de portefeuillehouders voor incasso, wonen &amp; zorg en overlast zijn betrokken.</p>	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>schuldenproblematiek, sanering);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overlast (onmaatschappelijk gedrag, burenpromblematiek);</li> <li>• Niet benutte kansen (huurtoeslag, sociale stijging, verhuur);</li> <li>• Achter voordeur (contact, situaties in beeld).</li> </ul>			
		<p>In 2009 heeft Woonbedrijf een inventarisatie gehouden naar de activiteiten die worden uitgevoerd voor maatschappelijk kwetsbare personen. Hieruit kwam een breed scala van activiteiten naar voren, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Klapperproject in Doornakkers, De Bennekel en Geldrop, een project om huurders te helpen om hun administratie en financiën op orde te brengen en daarmee de huurachterstand en andere problemen die daaruit voortvloeien tijdig te keren;</li> <li>• Het inzetten van bewonersbegeleiders bij (grote) renovatieprojecten, met extra aandacht voor zelfredzaamheid;</li> <li>• Het maken van afspraken in Woensel Noord met de Lumens Groep om "Multi-hulpvragers" met voorrang te begeleiden;</li> <li>• Het inkorten van het incassotraject van 3 naar 2 maanden waardoor</li> </ul>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>problemen minder kans krijgen om te groeien en huurders sneller hulp krijgen geboden;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het signaleren van sociale problematiek door medewerkers van Bouwservice in combinatie met het verrichten van reparaties.</li> </ul>		
Prijnsbeleid	<p><i>Prijnsbeleid</i></p> <p>WOZ-waarde als maatstaf: de gewenste huurprijs (streefhuur) wordt vastgesteld o.b.v. percentage van de WOZ-waarde.</p>	<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Sinds 2008 wordt de huurprijs van nieuwe woningen vastgesteld op basis van een percentage van de vastgestelde verkoopprijs bij oplevering, zoals bepaald o.b.v. taxatie door een onafhankelijke makelaar.</p>	<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>In 2010 is het huurbeleid gemoderniseerd binnen de wettelijke mogelijkheden. Huren zullen meer in overeenstemming worden gebracht met de WOZ-waarde.</p>	
		<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juiste verhouding kwaliteit en prijs;</li> <li>• Rekening houden met inkomensgrens en huuroeslaggrens;</li> <li>• Huurprijsbeleid o.b.v. WOZ-waarde.</li> </ul>		
	<p>Op ondernemingsniveau wordt een huurprijs geaccepteerd die onder de marktprijs ligt.</p>			
	<p>Woonbedrijf kent geen normatieve opvattingen over woonlasten. Huurders bepalen zelf welke woonlasten ze willen betalen. In individuele gevallen zoekt Woonbedrijf naar mogelijkheden om individuele korting te kunnen verlenen.</p>		<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>De kosten voor energieverbruik zullen in toenemende mate onderdeel uitmaken van de totale woonlasten.</p>	

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	In een theoretisch ideaal werkende woningmarkt is de waarde van een te verhuren woning even hoog als de waarde van een te verkopen woning.			
Verhuurbeleid	<i>Verhuurbeleid</i>  Woonbedrijf kent een marktgericht verhuursysteem (gebaseerd op consumentengedrag); geen verdeling en toewijzing (meer).	<i>Jaarverslag 2009</i>  Vrijkomende woningen, voor zover niet gebruikt voor bijzondere doelgroepen, worden op internet geadverteerd.  64% van de woningen wordt verhuurd aan huishoudens met een inkomen tot de huurtoeslaggrens.		
	Een diversiteit in aanbod (uiteenlopende specificaties) brengt vrijheid in keuze. Woonbedrijf richt zich niet op specifieke klantgroepen. Verhuurcriteria worden zo min mogelijk gebruikt.	Woningen worden aangeboden op basis van opgebouwde inschrijftijd. Voor de rangorde kunnen aanvullende criteria gelden. In 23% (313) van de advertenties zijn passendheids-criteria gehanteerd zoals leeftijd, inkomen of gezins-samenstelling.	<i>Begroting 2010</i>  Diversiteit in aanbod afgestemd op de vraag. Woonbedrijf neemt deel aan woningmarktonderzoek in de regio. Mede o.b.v. dat onderzoek zal het portfolio-beleid betekenis geven aan de investeringsprogramma's.	
	Dienstverlening op maat t.b.v. 3 groepen woningzoekenden: - Consument (kiezen en prijs betalen); - Urgent (tempo voor specificaties); - Afhankelijk (bemiddeling en begeleiding).	- Gewenste huurprijs is mede afhankelijk van wensen; - Urgenten worden binnen gestelde termijn geplaatst; - Afhankelijken worden via zorginstellingen geplaatst.		
Verkoopbeleid	<i>Strategische beleidsnotitie verkoopbeleid bestaand bezit</i>	<i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>Het beleid luidt 'nee, tenzij...'</p> <p>Woonbedrijf wil zuinig zijn op betaalbaar bezit. Woonbedrijf verkoopt geen woningen uit het bestaande bezit, zolang de woningmarkt verstoord blijft.</p>	<p>Woonbedrijf verwacht in 2009 54 woningen om te zetten van huur in koop i.h.k.v. de gemaakte afspraken.</p> <p>Medio 2009 zijn er reeds 50 verkocht.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Ultimo 2009 53 woningen verkocht.</p> <p>Gelet op de situatie op de koopmarkt (verminderde vraag) en de teruglopende mutatie (minder aanbod van voor verkoop vrijkomende woningen) is dit een behoorlijk resultaat.</p> <p>De opbrengsten uit verkoop blijven 'slechts' 4% achter op de prognoses, bij een achterblijven van de aantallen met 23%.</p>		
		<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Aantal verkochte woningen</u>  Norm 2009: 60  2009: 53</p> <p>Norm 2008: 124  2008: 73</p> <p><u>Opbrengst verkopen bestaande woningen</u>  Norm: € 11.339K  2009: € 12.237K</p> <p>Norm: € 22.623K  2008: € 15.450K</p> <p>Opbrengst verkopen is in 2009 hoger dan begroot, ondanks dat er minder woningen zijn verkocht. Dit is m.n het gevolg van enkele verkopen in complex Villapark (Tongelre) waar</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		marktprijzen boven gemiddeld zijn.		
	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Behoud van betaalbare woningen en behoud van differentiatie in het aanbod.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>O.m. behoud van woningen in Philipsdorp en Kruidenbuurt.</p>		
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p><u>Verkoop</u> 2008: 77 2007: 116 2006: 121</p>		
Kwaliteitsbeleid woningen en woongebieden	<p>Woonbedrijf baseert haar kwaliteitsbeleid op de waardering van de consument. Woonbedrijf onderscheidt daarbij de kwaliteit van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (semi) Openbare ruimte;</li> <li>- Casco;</li> <li>- Inbouw.</li> </ul> <p>Ruimtelijke kwaliteit (zoals verhouding individuele/collectieve ruimte, kwaliteit openbare ruimte en ruime parkeervoorzieningen) krijgen prioriteit.</p>	<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p>Waardering klanten voor dienstverlening:</p> <p><u>Tevredenheid woning</u> Norm: 7,5 Q4 2009: 7,1 Q3 2009: 7,3 Q2 2009: 6,7 Q1 2009: 7,3 Q4 2008: 7,8</p> <p><u>Tevredenheid wonen en woonomgeving</u> Norm: 6,0 Q4 2009: 6,2 Q3 2009: 6,3 Q2 2009: 6,2 Q1 2009: 6,6 Q4 2008: 6,5</p> <p><u>Tevredenheid dienstverlening</u> Norm: 7,5 Q4 2009: 8,0 Q3 2009: 8,0 Q2 2009: 7,7 Q1 2009: 8,0 Q4 2008: 7,8</p>	De klant zien als consument. Woonbedrijf laat zich sturen door consumentengedrag. 'De klant draait aan de knoppen'.	
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Woonbedrijf gebruikt het programma StraVIS om kwaliteit vast te leggen. De technische conditie wordt eens per 3 jaar gemeten. In StraVIS is vastgelegd welke zaken op te pakken in de resterende</p>		

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>levensduur.</p> <p>Woonbedrijf geeft aan het binnenpakket nog onvoldoende in beeld te hebben. In het najaar van 2008 is daarom een project gestart om ontbrekende zaken aan te vullen in StraVIS.</p>		
	<p>Woonbedrijf kiest voor gebiedgericht werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actief aandacht besteden aan afzonderlijke gebieden;</li> <li>- Samenwerking met andere partijen in het gebied;</li> <li>- Zo volledig mogelijke aanpak ten behoeve van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroting differentiatie;</li> <li>- Versterking identiteit buurten;</li> <li>- Voorzieningen (maatschappelijk vastgoed);</li> <li>- Opbouw sociale structuur.</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Gebiedsgericht werken mede o.b.v. afspraken in districtsplannen en buurtcontracten, i.s.m. diverse partijen.</p>	<p>Woonbedrijf kiest ervoor een duidelijke eigen koers te varen. Primair laat de corporatie zich leiden door het belang van de klant en de buurt en in mindere mate door een algemeen of gebiedsoverstijgend belang.</p>	
	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Begrote uitgaven gebiedsgericht werken:</p> <p>2009: € 3,7 miljoen  2008: € 3,8 miljoen  2007: € 3,6 miljoen  2006: € 2,5 miljoen</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Werkelijke uitgaven gebiedsgericht werken:</p> <p>2009: € 2,0 miljoen  2008: € 2,0 miljoen  2007: € 0,6 miljoen  2006: € 0,9 miljoen</p> <p>Percentage activiteiten gerealiseerd:</p> <p>2009: 97%  2008: 91%</p> <p>In 2007 en 2006 zowel bestedingen als activiteiten ver onder ambitie.</p>		



Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Afgesloten buurtcontracten 2009: 18.		
	Woonbedrijf kiest voor wijken met meervoudige gebruiksmogelijkheden. Het is de uitdaging te achterhalen wat bewoners willen en om het zelforganiserend vermogen in stand te houden.	<i>Interne analyse en zelfevaluatie</i>  Er wordt gewerkt aan betere klantinformatie (project 'Mercurius').		
	Woningen moeten veilig en gezond zijn. Woonbedrijf houdt zich aan wet-, bouw- en milieuregelgeving.  Woonbedrijf biedt niet meer aan dan men verplicht is en kiest niet voor algemene keurmerken of generieke maatregelen.	Conform (prestatie)afspraken past Woonbedrijf o.m. Woonkeur <sup>49</sup> en het politiekeurmerk veilig wonen <sup>50</sup> toe.		
	Klanten hebben zeggenschap over en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en keuze van inbouwpakket. Dit heeft gevolgen voor het onderhoud- en ZAV <sup>51</sup> -beleid.	<i>Jaarverslag 2007</i>  In 2007 is het ZAV-beleid herzien, waarbij keuzevrijheid voor de klant gekoppeld is aan een adviserende rol van de gebiedsbeheerder.		
	Woonbedrijf wil bijdragen aan activiteiten die de stad Eindhoven en de			

49 Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit: een hoog niveau aan gebruikskwaliteit, inbraakwerendheid, sociale veiligheid, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid.

50 Keurmerk veilig wonen: Het Politiekeurmerk Veilig Wonen werkt preventief tegen woninginbraak, overlast, vandalisme en criminaliteit op straat. Hoe? Door eisen te stellen aan het ontwerp van de woonomgeving (wijk en buurt), het wooncomplex en de individuele woning. Het keurmerk stelt ook andere eisen, gericht op voorzieningen (bijvoorbeeld verlichting en begroeiing) of een beheerplan. Het keurmerk maakt onderscheid tussen bestaande bouw en nieuwbouw. Bij nieuwbouw werkt het keurmerk voor de gehele woonomgeving, inclusief maatregelen aan de woning. Voor bestaande bouw richt het keurmerk zich op drie afzonderlijk te certificeren niveaus: woning, wooncomplex en woonomgeving.

51 ZAV: Zelf aangebrachte veranderingen.

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	regio meerwaarde geven, zoals versterken van de beeldkwaliteit door aandacht voor architectuur.			
Portfoliostратегie	De focus is gericht op gebieden waar het vastgoed een bepaalde omvang en concentratie heeft, waardoor gebiedsontwikkeling mogelijk is.	Woonbedrijf werkt gebiedsgericht.	Nadrukkelijk kiezen voor het behouden en ontwikkelen van betaalbare (grondgebonden eengezins-)woningen in buurten waar het bezit het grootst is.	
	De huidige vastgoedportfeuille biedt een solide basis voor een stabiele marktpositie. Woonbedrijf streeft geen groei of krimp na, maar optimalisering van de portfolio: differentiatie naar aantal, prijs, kwaliteit en omgeving o.b.v. klantkeuzes.		<i>Begroting 2010</i> Diversiteit in aanbod afgestemd op de vraag. Woonbedrijf neemt deel aan woningmarktonderzoek in de regio. Mede o.b.v. dat onderzoek zal het portfoliobeleid betekenis geven aan de investeringsprogramma's.	
	Woonbedrijf wil als verhuurder de lagere en middensegmenten van de woningmarkt blijven bedienen. De corporatie is terughoudend t.a.v. hogere segmenten indien marktpartijen daar voldoende in voorzien.	Ca. 92% van het bezit is betaalbaar.  Woonbedrijf ontwikkelt (relatief) weinig duurdere en koopwoningen.		
	Woonbedrijf wil haar kennis t.a.v. klanten, waarderingen en keuzes verdiepen. Ook zal de corporatie andere invloeden (o.a. wensen van maatschappelijke organisaties, ontwikkelingen op demografisch en economisch gebied) monitoren.	Woonbedrijf werkt aan verbetering van de klantinformatie (project 'Mercurius').		
Duurzaamheid	<i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i>  Woonbedrijf volgt de klant in haar wensen. Daar waar de klant			

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	erom vraagt en bereid is te betalen, is Woonbedrijf bereid te investeren.			

## Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p>85% van de 30.360 huureenheden in Eindhoven blijft bereikbaar voor de groep die gebruik kan maken van de huurtoeslag. Van het aantal vrijkomende woningen wordt minimaal 55% verhuurd aan huishoudens uit deze groep.</p>	<p><i>Monitoring prestatieafspraken medio 2009</i></p> <p>23.885 van de 25.173 woongelegenheden in Eindhoven waren bereikbaar d.d. 1 juli 2009; ca. 95% van de voorraad.</p> <p>Daadwerkelijke verhuur aan de primaire doelgroep bedraagt ca. 64%.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>80% van de 25.087 huureenheden in Eindhoven blijft bereikbaar voor de groep die gebruik kan maken van de huurtoeslag. Van het aantal vrijkomende woningen wordt minimaal 55% verhuurd aan huishoudens uit deze groep.</p> <p>Van het aantal vrijkomende huurwoningen met huurprijs &lt; € 648 (per 1 juli 2009) wordt het aantal verhuringen aan huishoudens met belastbaar inkomen &lt; € 33.000 bruto gemonitord.</p>	<b>8,0</b>
		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Percentage betaalbare woningen: 2009: 92% 2008: 92% 2007: 93% 2006: 90%</p> <p>Ultimo 2009 is ca. 92% van het bezit goedkoop of betaalbaar: Goedkoop: 9.129 (30%) Betaalbaar: 19.255 (63%) Duur: 2.335 (8%)</p> <p>De gemiddelde huurprijs bedroeg € 426,03; ca. 72% van de maximaal redelijke huur.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Beschikbaarheid van voldoende woningen voor de doelgroep van beleid is gewaarborgd door een meerjarenprogramma dat per saldo tot een toename leidt van huurwoningen onder de huurtoeslaggrens.</p>	
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Ultimo 2008 is ca. 93% van het bezit goedkoop of betaalbaar: Goedkoop: 9.708 (31%) Betaalbaar: 19.005 (62%)</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>Duur: 2.195 (7%)</p> <p>De huur is in 2008 verhoogd met het inflatiepercentage.</p> <p>Gemiddelde huurprijs per woning per maand bedroeg:  2008: € 415  2007: € 406  2006: € 396</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <p>Ultimo 2007 is ca. 93% van het bezit goedkoop of betaalbaar:  Goedkoop: 9.890 (32%)  Betaalbaar: 18.877 (61%)  Duur: 2.071 (7%)</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>Ultimo 2006 is ca. 90% van het bezit goedkoop of betaalbaar:  Goedkoop: 33%  Betaalbaar: 57%  Duur: 10%</p>		
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p><u>2008</u>  G: 7.060  B: 18.861  D: 2.211  (&lt; 1.535 / &gt; 676)</p> <p><u>2007</u>  G: 8.344  B: 18.615  D: 2.084  (&lt; 1.472 / &gt; 612)</p> <p><u>2006</u>  G: 7.791  B: 18.726  D: 2.125</p> <p><i>NB. G = Goedkoop, B = betaalbaar, D = duur (&lt; onder / &gt; boven huurtoeslaggrens)</i></p>		
	<p>Woonbedrijf verkoopt geen huurwoningen, niet anders dan de woningen die al veel eerder zijn aangewezen voor verkoop (en zodanig zijn gecommuniceerd). Woonbedrijf verwacht in 2009 54 woningen om</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Ultimo 2009 53 woningen verkocht.</p> <p>Gelet op de situatie op de koopmarkt (verminderde vraag) en de teruglopende mutatie (minder aanbod van voor verkoop</p>	<p>Verkoop van 50 huurwoningen verspreid bezit onder marktconforme voorwaarden.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	te zetten van huur naar koop i.h.k.v. deze afspraken.	vrijkomende woningen) is dit een behoorlijk resultaat.  De opbrengsten uit verkoop blijven 'slechts' 4% achter op de prognoses, bij een achterblijven van de aantallen met 23%.		
		<i>Jaarverslag 2008</i>  Ultimo 2008 77 woningen verkocht.		
		<i>Jaarverslag 2007</i>  Ultimo 2007 116 woningen verkocht met een opbrengst van € 24,2 miljoen (na aftrek verkoopkosten).		
		<i>Jaarverslag 2006</i>  Ultimo 2006 124 woningen verkocht met een opbrengst van € 23,2 miljoen (na aftrek verkoopkosten).		
	<i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i>  Medewerking verlenen om de slaagkans en wachttijd van groepen woningzoekenden te monitoren en waar mogelijk maatregelen te nemen om ongewenste verschillen te verkleinen.			
	De primaire doelgroep omvat veelal starters, ouderen of grote gezinnen. Er is getalsmatig een tekort aan voldoende woningen voor opvang als gevolg van scheefwoning. Daartoe is afgesproken dat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal 75% van het woningbezit bereikbaar is voor de primaire doelgroep;</li> <li>• De uitbreidingsopgave (netto toename 200-250 woningen in de periode tot 2010) dient te leiden tot uitbreiding van het</li> </ul>	<i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i>  <u>Percentage verhuringen aan primaire doelgroep</u> Norm: 55,0% Q4 2009: 65,0% Q3 2009: 62,4% Q2 2009: 64,3% Q1 2009: 62,7% Q4 2008: 60,0%  De norm is per district vastgesteld. Voor Woonbedrijf als geheel geldt een norm van 55%.		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>betaalbare segment. Richtgetal is dat 33% van de uitbreiding in het betaalbare segment valt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De dynamiek op de woningmarkt wordt gestimuleerd.</li> </ul>			
	<p>Beheersen van de woonlast door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gematigde huurverhoging;</li> <li>Behouden voldoende kernvoorraad;</li> <li>Betaalbare nieuwbouw;</li> <li>Beheersing gemeentelijke lasten.</li> </ul> <p>Woonlasten dienen te worden beperkt voor de primaire doelgroep.</p>	<p>T.a.v. de woonlast wordt o.m. opgemerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huurverhoging met maximaal inflatiepercentage;</li> <li>Ca. 92% van het bezit is betaalbaar.</li> </ul>		
	<p>Bij klant- en buurtcontacten aandacht besteden aan de mogelijkheid tot verkrijgen van huursubsidie of bijdrage uit de vangnetregeling en kwijtschelding van bepaalde heffingen en lasten.</p>	<p>Acties in dit kader vallen onder het F1-beleid en wordt door Woonbedrijf toegepast.</p>		
	<p><i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgangspunt bij toewijzing is vrije vestiging;</li> <li>Goedkope en betaalbare woningen worden toegewezen aan de aandachtsgroep;</li> </ul>			
	<p>Kernvoorraad moet groot genoeg zijn om de aandachtsgroep adequaat te kunnen huisvesten.</p> <p>In de periode 2005-2009 bouwt Woonbedrijf minimaal 75 sociale huurwoningen en verkoopt zij er 50.</p>	<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p>Opleveringen in 2009 (nieuwbouw en renovatie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 570</li> <li>Koop: 46</li> </ul> <p>Opleveringen nieuwbouw in 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 168</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Koop: 46</li> </ul> <p><i>NB. Uitsplitsing naar gemeente wordt niet gemaakt.</i></p>		
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p>In 2009 zal Woonbedrijf aansluiten bij oriëntatie op GPR<sup>52</sup>- instrument. Doel is herkenbare en inzichtelijke communicatie over afwegingen inzake energie- en milieu-prestaties bij realisatie van projecten.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>Externe aftrap GPR in 2009.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>Bij alle nieuwbouw-projecten wordt het GPR-instrument gebruikt.</p> <p>Binnen de SRE<sup>53</sup> een convenant opstellen.</p> <p>Woonbedrijf richt de aandacht met name op de resultaten van de EPA<sup>54</sup>-meting in de bestaande voorraad en de verbetering daarvan.</p> <p>In 2010 stelt Woonbedrijf een EPA-beleidsnotitie op en bespreekt deze met stakeholders. In de notitie wordt aandacht besteed aan de relatie tussen EPA en GPR methodiek.</p>	<b>8,0</b>
			<p>In de komende jaren wordt medewerking gevraagd van Woonbedrijf bij oppikken van project HRe ketels.</p> <p>Plaatsing HRe ketels</p>	

<sup>52</sup> GPR (Gemeentelijke Praktijkrichtlijn) is een instrument dat de duurzaamheid van woningen, utiliteitsgebouwen en bedrijfsgebouwen in kaart brengt. Het instrument waardeert de duurzaamheidprestaties van een gebouw op de modules Energie, Milieu, Gezondheid, Gebruikskwaliteit en Toekomstwaarde.

<sup>53</sup> SRE: Samenwerkingsverband Regio Eindhoven. In SRE werken de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant samen op thema's die om een regionale aanpak vragen.

<sup>54</sup> EPA: Energie Prestatie Advies. Dit is een advies over efficiënter energieverbruik in woningen. In dit advies worden maatregelen aangeraden en wordt er op een rijtje gezet wat deze maatregelen kosten, wat ze opleveren en in hoeveel tijd de investeringen kunnen worden terugverdiend. Het advies wordt gegeven door een gecertificeerde adviseur.



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			wordt in beleidsnotitie opgenomen in vervolg op EPA-meting en in samenhang met vervangingscapaciteit en leveringscapaciteit.	
		<p><i>Jaarverslag 2009, 2008</i></p> <p>In 2009 is € 89,4 miljoen uitgegeven aan onderhoud en renovatie (t.o.v. € 98,1 miljoen in 2008, € 72,2 mln in 2007 en € 77,5 mln in 2006).</p> <p><u>2009</u>  Planmatig: € 27.203K  Dagelijks: € 35.270K  Renovatie: € 26.908K</p> <p><u>2008</u>  Planmatig: € 19.645K  Dagelijks: € 31.679K  Renovatie: € 46.772K</p> <p><u>2007</u>  Planmatig: € 21.190K  Dagelijks: € 32.775K  Renovatie: € 18.290K</p> <p><u>2006</u>  Planmatig: € 24.400K  Dagelijks: € 27.400K  Revitalisering: € 4.500K</p> <p>Prognose is vanaf 2009 meer met de werkelijke kosten in verband gebracht.</p> <p>&gt;90% van het voorgenomen planmatig onderhoud wordt gerealiseerd.</p>		
		<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Voortgang planmatig onderhoud</u>  Alle door Wonen gefiatteerde activiteiten zijn in opdracht gegeven. Een deel van de voorgenomen activiteiten (16,2%) is door voortschrijdend inzicht (vnl. om technische redenen) komen te vervallen.</p> <p><u>Kosten dagelijks onderhoud</u></p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>De post dagelijks onderhoud heeft in Q4 2009 veel aandacht gehad om te komen tot verbeteracties (kosten bedragen € 4,5 mln meer dan de norm ultimo 2009). In de begroting 2010 moet dit een kwaliteitsslag krijgen, er zijn al acties ingezet t.a.v. herinrichting onderhousadministratie, nieuwe indicatoren en inloopsessies gebiedsbeheerders.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <p>Revitaliseringsprojecten totaal € 18,3 miljoen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pisanostraat (139 woningen): € 4,1 miljoen;</li> <li>• Carpinistraat (225): € 2,5 miljoen;</li> <li>• Barrier fase D (32): € 1,6 miljoen;</li> <li>• Drents Dorp (87): € 1,6 miljoen;</li> <li>• Tempel herstel fundering (914): € 1,6 miljoen;</li> <li>• Veluwelaan (330): € 1,6 miljoen;</li> <li>• Tempel fase 4 (460): € 0,9 miljoen;</li> <li>• Overig: € 4,4 miljoen.</li> </ul>		
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>Revitaliseringsprojecten totaal € 34 miljoen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempel 4<sup>e</sup> fase: € 8,3 miljoen;</li> <li>• Pisanostraat: € 4,0 miljoen;</li> <li>• Jongemastate / Mensinge (122): € 5,4 miljoen;</li> <li>• Barrier fase C (124): € 3,1 miljoen;</li> <li>• Barrier fase D (124): € 3,5 miljoen;</li> <li>• Oostendelaan / Bruggelaan: € 2,2 miljoen;</li> <li>• Reinoutlaan Geldrop: € 1,9 miljoen;</li> <li>• Overig: € 3,7 miljoen.</li> </ul>		
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<u>Onderhoudskosten 2008</u> Klachten: € 19.564K Mutatie: € 17.176K Planmatig: € 66.417K  <u>Onderhoudskosten 2007</u> Klachten: € 17.723K Mutatie: € 15.502K Planmatig: € 21.190K  <u>Onderhoudskosten 2006</u> Klachten: € 10.779K Mutatie: € 12.283K Planmatig: € 20.438K		
		<i>Corporatie in Perspectief 2009</i>  <u>Woningverbetering</u> 2008: € 46.772K 2007: € 18.290K 2006: € 34.000K		
	KWH is de norm voor communicatie met huurders en VVE.	<i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i>  Woonbedrijf heeft het label behaald en voldoet daarmee aan algemeen aanvaarde normen voor bereikbaarheid, dienstverlening en klachtenafhandeling.		
		<i>Jaarverslag 2009</i>  Woonbedrijf laat de kwaliteit van haar dienstverlening toetsen door KWH. In 2009 heeft de vijfde meting plaatsgevonden.		
		<i>Jaarverslag 2007</i>  Bij toetsing door KWH scoort Woonbedrijf 5 uit 5 plussen.  Vestide scoort 3 minnen en 4 plussen uit 7 en behaalt het label niet.		
		<i>Jaarverslag 2009</i>  Er is gewerkt aan verbetering van de telefonische service. Het servicelevel is gesteld op het aantal telefoontjes dat binnen 30 seconden wordt opgenomen. Het servicelevel was in 2009 gemiddeld 71%. Het doel was (conform		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Koersplan II:) 80%.		
		<i>Jaarverslag 2007</i> Woonbedrijf heeft de capaciteit van het callcenter uitgebreid in 2007.		
		<i>Jaarverslag 2009</i> Het servicebedrijf, Bouwservice, heeft in 2009 ruim 22.000 reparatieverzoeken en 762 individuele verbeteringen in opdracht gekregen. De klantbeoordeling hiervoor was respectievelijk 8,1 en 7,4.		
		Het kwaliteitsbeleid van Bouwservice wordt vormgegeven aan de hand van VCA** <sup>55</sup> en MQM-certificering <sup>56</sup> .		
		<i>Jaarverslag 2007</i> Woonbedrijf verwierf in 2007 het MQM-kwaliteitslabel voor onderhoudsbedrijven van woningcorporaties.		
		<i>Jaarverslag 2009</i> Met het VvE-beheer biedt Woonbedrijf een klantgerichte dienst die VvE's professioneel ondersteunt. Ultimo 2009 had de corporatie 15 VvE's in beheer.		
		Een ontevreden klant van Woonbedrijf kan een klacht indienen bij de interne organisatie of bij de Klachtencommissie.  In 2009 zijn 225 (2008: 224) klachten voor behandeling ingediend bij Woonbedrijf. Hiervan waren er 77 (2008: 86, 2007: 91) gericht aan de Klachtencommissie (34%		

<sup>55</sup> VCA: Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers.

<sup>56</sup> De MQM-beoordelingsrichtlijn is bestemd voor onderhoudsbedrijven, zelfstandig of deelsluitmakend van een woningbouwcorporatie. MQM staat voor Maintenance Quality Management.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>van het totaal).</p> <p>De Klachtencommissie heeft 14 klachten in behandeling genomen die ultimo 2009 alle waren afgehandeld. Hiervan heeft de Klachtencommissie 8 klachten (gedeeltelijk) toegewezen en 6 afgewezen. De directie heeft alle adviezen overgenomen.</p> <p>In 2008 zijn 10 klachten in behandeling genomen, waarvan er 6 zijn afgehandeld (3 toegewezen, 3 afgewezen). De directie heeft alle adviezen overgenomen.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2007</i></p> <p>In 2007 zijn 221 klachten voor behandeling ingediend bij Woonbedrijf. Hiervan waren er 91 gericht aan de Klachtencommissie.</p>		
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>In 2006 zijn 206 klachten voor behandeling ingediend bij Woonbedrijf. Hiervan waren er 13 gericht aan de Klachtencommissie.</p>		
		<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Klantcontact en communicatie door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (telefonische) bereikbaarheid;</li> <li>• Huisbezoek;</li> </ul> <p>Dienstverlening aan laten sluiten bij klantvraag door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonruimteverdeling zonder criteria;</li> <li>• Verbeterverzoeken bespreekbaar maken;</li> </ul> <p>Maatwerk in dienstverlening door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overlastbestrijding;</li> <li>• Inlopen van huurachterstanden;</li> </ul> <p>Sturen op ketenkwaliteit door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raamovereenkomsten;</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwaliteitsmeting.</li> </ul>		
	<p><i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i></p> <p>Centrum, Naastenbest en Wilhelminadorp: accent op transformatie / herstructurering en inbreiding.</p> <p>Heivelden en Heuvel-eind: uitbreidingsmogelijkheden.</p>			
	<p>Bij transformatie / herstructurering en nieuwbouw zoveel mogelijk richten naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eisen van duurzaam bouwen;</li> <li>integraal toegankelijk bouwen;</li> <li>politiekeurmerk<sup>57</sup>;</li> <li>eisen goed beheer en onderhoud.</li> </ul>		<p><i>Meerjarige prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010-2015</i></p> <p>Gebruikmaken van het GPR-Gebouw-instrument bij nieuwbouw- en renovatieprojecten.</p>	
	<p>In een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van bewoners bij plan- en besluitvorming bij herstructurering.</p>			
	<p><i>Beleidsovereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i></p> <p>Woonbedrijf voert gestructureerd en regelmatig overleg met haar bewonersorganisaties.</p>			
	<p>Woonbedrijf hanteert maatregelen zoals gesteld in het regionaal convenant duurzaam bouwen.</p>			
	<p>Woonbedrijf vergroot aantoonbaar de duurzaamheid van haar bestaande voorraad.</p>	<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Wanneer de onderdelen toe zijn aan vervanging, worden deze vervangen door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zelfregulerende ventilatieschuiven;</li> <li>warmteterugwinning</li> </ul>		

<sup>57</sup> Politiekeurmerk: keurmerk veilig wonen.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		douches; <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR CV-ketels;</li> <li>• ++ isolatieglas;</li> <li>• Actuele materialen t.b.v. dak, gevel en vloer;</li> <li>• Waterbesparende kranen.</li> </ul>		
	Woonbedrijf waarborgt voldoende veiligheid en bescherming.			
		<i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i>  Waardering klanten voor dienstverlening:  <u>Tevredenheid woning</u> Norm: 7,5 Q4 2009: 7,1 Q3 2009: 7,3 Q2 2009: 6,7 Q1 2009: 7,3 Q4 2008: 7,8  <u>Tevredenheid wonen en woonomgeving</u> Norm: 6,0 Q4 2009: 6,2 Q3 2009: 6,3 Q2 2009: 6,2 Q1 2009: 6,6 Q4 2008: 6,5  <u>Tevredenheid dienstverlening</u> Norm: 7,5 Q4 2009: 8,0 Q3 2009: 8,0 Q2 2009: 7,7 Q1 2009: 8,0 Q4 2008: 7,8		
		<i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i>  Herkenbare kwaliteit buurten:  <u>Kosten gebiedsgerichte exploitatie</u> Norm 2009: € 3.734.530 2009: € 2.020.598  Norm 2008: € 3.852.810 2008: € 1.969.598  De uitgaven voor gebiedsgericht werken blijven achter bij de begroting, terwijl 97% van		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		de voorgenomen activiteiten is afgerond of opgestart.		
	Bijdrage leveren aan / participeren in: <ul style="list-style-type: none"> <li>Eindhoven studentenstad;</li> <li>Brainport;</li> <li>Glasvezelnetwerk via Lichtrijk Beheer;</li> <li>Diensten op Afstand (aanbieden van diensten via glasvezel).</li> </ul>	<i>Jaarverslag 2008</i> De activiteiten van de Woonbedrijf SWS.Hhvl Holding bestaan uit het aandeelhouderschap van de BV's Woonbedrijf SWS.Hhvl Lichtrijk BV (t.b.v. aanleg glasvezel-netwerk), Lichtrijk Beheer BV (30%) en PuntExtra BV (feitelijk geen activiteiten meer). Participaties Woonbedrijf: <ul style="list-style-type: none"> <li>Coöperatie PuntExtra U.A.;</li> <li>Wooninvesteringsfonds;</li> <li>Stichting Bordeauxlaan;</li> <li>Stichting Eurostaete;</li> <li>Stichting Achterterrein fase 1;</li> <li>Stichting Kansen en sanctielijst Eindhovense Woningcorporaties;</li> <li>Stichting Administratiekantoor NCCW;</li> <li>Stichting Glasrijk.</li> </ul>	<i>Begroting 2010</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking op het gebied van begeleid wonen binnen DOOR;</li> <li>Pilots ROOD evalueren in 2010 (om te komen tot zuivere scheiding wonen en zorg);</li> <li>Evaluatie voortzetting deelname aan PuntExtra;</li> <li>Pilot Diensten op Afstand in een aantal buurten;</li> <li>Bepalen welke ontwikkeling het meest bijdraagt aan doelen Woonbedrijf (PuntExtra of Diensten op Afstand) en betrokkenheid beperken tot dat initiatief;</li> <li>Samenwerking Lumensgroep en Movisie;</li> <li>Samenwerkingsverband in Veiligheidshuis.</li> </ul>	
c. Leefbaarheid	<i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i> Verbeteren van de leefbaarheid in buurten, wijken en centrum middels: <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbetering park/openbare ruimte;</li> <li>Participatie in preventie huisuitzetting;</li> <li>Participatie in aanpak</li> </ul>	<i>Jaarverslag 2009</i> Woonbedrijf ziet werken aan de leefbaarheid van de wijken en buurten als een onderdeel van het dagelijks werk in het kader van de gebiedsgerichte aanpak. Het werken aan overlast, het beheer van de (semi-) openbare ruimte, veiligheid, sociale cohesie, etc. heeft de aandacht van de corporatie.	<i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i> Woonbedrijf verleent medewerking aan totstandkoming buurt-contracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Proces optimaal faciliteren;</li> <li>Actief deelnemen aan gezamenlijke overlegstructuur;</li> <li>Inbreng aan</li> </ul>	<b>8,0</b>

<sup>58</sup> IWV: Integrale Wijkvernieuwing.



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>hennepsteelt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering sancties en kansenbeleid;</li> <li>• Faciliteren sociale stijging;</li> <li>• Leefbaarheidsfonds;</li> <li>• Emancipatiefonds.</li> </ul> <p>Voor het maken van afspraken is gekozen voor het instrument 'buurtcontract'.</p>	<p>In 2009 zijn naast het reguliere werk 215 activiteiten opgepakt die bijdragen aan een betere leefbaarheid. Hiermee was een bedrag van € 2,3 mln. gemoeid, exclusief de kosten van de inzet van eigen personeel.</p> <p>Het Veiligheidshuis Eindhoven is een samenwerkingsverband tussen 20 organisaties onder regie van de gemeente.</p> <p>Woonbedrijf vertegenwoordigt de corporaties in 'de grote stuurgroep'. Dit heeft o.m. geleid tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot Woonfraude in Stratum en Tongelre;</li> <li>• Evaluatie aanpak hennep;</li> <li>• Ondertekenen convenant arbeidsmigranten.</li> </ul>	<p>benodigde acties afgestemd op wensen en behoeften van wijk of buurt.</p> <p>Buurtcontract sluiten met buurten in Stratum (4 actiegebieden, 2 IWV<sup>58</sup>-gebieden), Woensel-Zuid (4 actiegebieden, 1 krachtwijk, 2 IWV), Strijp (1 actiegebied, 1 IWV), Woensel-Noord (4 actiegebieden), Gestel en Tongelre (beide 1 krachtwijk en 1 IWV).</p> <p>In de loop van 2010 wordt gekeken naar buurtcontracten 2011.</p>	
		<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Leefbaarheidsactiviteiten betreffen onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestrijden van overlast (hennep, overbewoning, hangjongeren);</li> <li>• Verbeteren kwaliteit woonomgeving (schoon, heel, veilig: achterpaden, binnentuinen, opschoonacties, tuinmuren);</li> <li>• Stimuleren van buurtontmoeting (vrijtijdsaccommodaties, buurtsteunpunt, buurtbijeenkomsten);</li> <li>• Vraagstukken oplossen i.s.m. partners (integratie, woonbegeleiding bijzondere doelgroepen);</li> <li>• Interventies o.b.v. wijkaanpak, waaronder bijzondere aandacht voor aandachtswijken en krachtwijken.</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p>Investerings in leefbaarheid:</p> <p>Realisatie 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal: € 932K</li> <li>• Fysiek: € 1.085K</li> <li>• Totaal: € 2.017K</li> </ul> <p>Prognose 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal: € 2.032K</li> <li>• Fysiek: € 967K</li> <li>• Totaal: € 2.999K</li> </ul>		
		<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Investerings in aandachtswijken: 2009: € 1,2 miljoen 2008: € 0,8 miljoen</p>		
	<p>Woonbedrijf doet mee aan aanpak van samenhangende maatschappelijke voorzieningen als katalysator van stedelijke ontwikkeling.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtinformatiewinkel;</li> <li>• Steunpunten in de wijk;</li> <li>• Wijkrestaurants;</li> <li>• VTA's;</li> <li>• Projecten met zorg en welzijn;</li> <li>• Blijf-van-mijn-lijfhuizen;</li> <li>• Prostitutiehuisen;</li> <li>• Aankoop van overlastpanden;</li> <li>• Huismeesters.</li> </ul>	<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p>Medio 2009: nog niet besproken.</p>	<p>Woonbedrijf doet mee aan aanpak van samenhangende maatschappelijke voorzieningen als katalysator van stedelijke ontwikkeling.</p> <p>Woonbedrijf neemt verantwoordelijkheid in het functioneren van buurten en wijken. Buurtontmoeting kan hier een rol in spelen. Woonbedrijf zoekt samenwerking en stemt haar bijdrage daar op af.</p>	
	<p>Er zijn afspraken gemaakt over locaties waar een ontmoetingsfunctie gerealiseerd kan worden. tweemaal per jaar worden de afspraken met de gemeente doorgenomen op actualiteit en voortgang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigendom en exploitatie accommodaties;</li> </ul>	<p>Betrokken bij buurtontmoeting op verschillende wijzen (vastgoed, programmering, exploitatie) en in verschillende fasen (in gebruik, in aanbouw, in ontwerp/onderzoek) bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestel: Genderdal, Hanevat, Bennekel;</li> <li>• Stratum: De Burght, Tivoli, Iriswijk, Kerststroostplein,</li> </ul>	<p>Woonbedrijf en gemeente Eindhoven komen tot nadere afspraken t.a.v. bijdrage aan buurtontmoeting m.b.t.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigendom en exploitatie accommodaties;</li> <li>• Programmering van activiteiten;</li> <li>• Dagelijks beheer</li> </ul>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmering van activiteiten;</li> <li>• Dagelijks beheer en gebruik van accommodaties</li> </ul>	<p>Nieuwe Erven;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strijp: Lievendaal, Drents Dorp;</li> <li>• Tongelre: Doornakkers, Vlinderbuurt, Tramstraatkwartier, Geestenberg;</li> <li>• Woensel-Noord: Vaartbroek, Tempel;</li> <li>• Woensel-Zuid: Kronenhoef, Barrier.</li> </ul>	<p>en gebruik van accommodaties.</p>	
		<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p>Tot en met medio 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerkje Bergmanstraat (Hanevoet) verhuurd aan gemeente;</li> <li>• Scenariostudie Dommel en Ketting (Bennekel) en VTA (Lievendaal);</li> <li>• Oplevering De Toeloop (Doornakkers);</li> <li>• Herontwikkeling Hobbycentrum en De Fontein (Doornakkers);</li> <li>• Onderzoek business case VTA/Jongeren-centrum (Vaartbroek);</li> <li>• In gebruik de Vaart, Biblio, 6<sup>e</sup> kolonne (Vaartbroek);</li> <li>• Buurtontmoeting Kronenhoef;</li> <li>• VTA Henriette Roelants (Barrier).</li> </ul>		
			<p><i>Meerjarige prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010-2015</i></p> <p>Fysieke en sociale wijkvernieuwing: <i>Krachtwijken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Philipsdorp;</li> <li>• Doornakkers;</li> <li>• Lakerlopen;</li> <li>• Drents Dorp;</li> <li>• De Barrier;</li> <li>• Genderdal;</li> <li>• Bennekel;</li> </ul> <p><i>Buiten krachtwijken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lievendaal;</li> <li>• Kronenhoef;</li> </ul>	
			<p>Meer oog voor 'sociale stijging'. Woonbedrijf geeft deze ambitie mede inhoud met de</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			aanpak in krachtwijken.	
			Evaluatie IWV in 2010. Werkgroep oprichten voor nieuwe strategische agenda, na uitvoering IWV.	
		<p><i>Jaarverslag 2006</i></p> <p>Gebiedsontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karavaan (Woensel) als podium voor kansgedreven beleid en verbreden van betrokkenheid met als hoogtepunt een evenement;</li> <li>• Wonen naar smaak: bewoners bepalen de inrichting van de openbare ruimte;</li> <li>• Ontwikkeling Pastoor van Arskerk;</li> <li>• Spektakeldag Drents Dorp;</li> <li>• Schoonmaakactie Gelderlandplein;</li> <li>• Pertoeti Schuttersbosch: maatwerk opvang zwaar verstandelijk gehandicapte kinderen;</li> <li>• Straat aan zet: t.b.v. zelfredzaamheid en sociale cohesie (Tivoli, Kruidenbuurt-Zuid);</li> <li>• Gebiedsontwikkeling Hanevoet: onderhoud en woonomgeving;</li> <li>• Wij willen wonen: platform voor woonambities jongeren (Best);</li> <li>• Ongediertebestrijding Bosrand (Geldrop);</li> <li>• SWOT-analyses Geldrop;</li> <li>• Herinrichting binnenterrein Joop den Uylstraat/Fellowtel (woonomgeving);</li> <li>• Bakske doen (Geestenberg);</li> <li>• Proeftuin Doornakkers (Tongelre) met op scharnierpunt Doornakkers en Berckelbosch: multifunctioneel SPIL-centrum.</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i></p> <p>Actief opereren en participeren in samenwerkingsverbanden die beogen de leefbaarheid te behouden danwel verbeteren, zoals het hennepconvenant.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Leefbaarheidsactiviteiten betreffen onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestrijden van overlast;</li> <li>• Verbeteren kwaliteit woonomgeving;</li> <li>• Stimuleren van buurtontmoeting;</li> <li>• Vraagstukken oplossen i.s.m. partners;</li> <li>• Interventies o.b.v. wijkaanpak.</li> </ul>		
	<p><i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i></p> <p>Woonbedrijf neemt actief deel aan het wijkbeheer.</p> <p>Uitgangspunt is dat alle wijken in Veldhoven een gemêleerde wijkopbouw hebben qua bevolkings-samenstelling.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Leefbaarheidsactiviteiten betreffen onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestrijden van overlast;</li> <li>• Verbeteren kwaliteit woonomgeving;</li> <li>• Stimuleren van buurtontmoeting;</li> <li>• Vraagstukken oplossen i.s.m. partners;</li> <li>• Interventies o.b.v. wijkaanpak.</li> </ul>		
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p>Prestatieafspraken t.a.v.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senioren;</li> <li>• Mensen met een functiebeperking;</li> <li>• Studenten en short stayers;</li> <li>• Statushouders, generaal pardonners, urgenten;</li> <li>• Starters.</li> </ul>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Acties t.b.v. bijzondere doelgroepen omvatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan prestatieafspraken;</li> <li>• Verhuren aan (zorg)instellingen;</li> <li>• Ontwikkelen van vastgoed;</li> <li>• Faciliteren van zorginfrastructuur.</li> </ul> <p>Onder zorginfrastructuur wordt verstaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonservicezones;</li> <li>• Gezondheidscentrum (Airbornelaan);</li> <li>• Buurtsteunpunten;</li> <li>• Gezondheidsdienst (Doornakkers);</li> <li>• Aanpassen van woningen (opplussen en/of aanpassen aan WMO).</li> </ul>		<b>8,0</b>
		<i>Jaarverslag 2009</i>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>De drijfveer voor initiatieven, projecten en participaties op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn ligt besloten in de gebiedsgerichte organisatiestructuur. In 9 districten geeft Woonbedrijf invulling aan de specifieke vraag in wijken en buurten, binnen Woonbedrijf vindt géén centrale sturing plaats om te komen tot vooraf bepaalde resultaten op dit beleidsterrein.</p> <p>Uitzondering daarbij wordt gemaakt voor afspraken over begeleid Wonen (DOOR), statushouders en urgenten.</p>		
		<p>In 2009 is een inventarisatie gehouden om een beeld te krijgen van de inspanningen op dit gebied. Uit die inventarisatie blijkt, dat op het moment van inventarisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 218 woningen worden ingezet voor Wonen, Zorg en Welzijn;</li> <li>• Deze woningen worden ingezet voor ouderen, gehandicapten, zorg behoevenden, begeleiding behoevenden of de buurt;</li> <li>• In beperkte mate woningen rechtstreeks aan de cliënten van instellingen verhuurd worden;</li> <li>• De meeste woningen (168) in combinatie met begeleiding verhuurd worden, het contract staat dan op naam van de begeleiding leverende instelling;</li> <li>• 4 panden verhuurd worden aan instellingen, die deze woningen vervolgens weer hebben opgesplitst in 79 onzelfstandige eenheden;</li> <li>• 110 ruimtes worden verhuurd aan instellingen en partijen</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>voor de zorginfrastructuur in de buurt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Woonbedrijf samen werkt met een groot aantal partijen, zoals Korein, De Plaatse, GGzE, Sint Marie, Lumens, Lunet, Neos, Novadic-Kentron, Opmaat, Focus, SVVE en Zuidzorg.</li> </ul>		
		<p>Op bestuurlijk niveau neemt Woonbedrijf deel aan de gemeentelijke stuurgroep Stedelijk Kompas (stedelijke opvangvoorziening). Doelstelling van is dat vanaf 2011 alle geregistreerde dak- en thuislozen in Eindhoven een passend traject volgen en dat tenminste 60% ervan regulier en duurzaam is gehuisvest. Een onderdeel hiervan is een uitbreiding van de woonvoorzieningen met bijpassende zorg en begeleiding.</p> <p>Woonbedrijf ontwikkelt zelf geen van de drie beoogde opvangvoorzieningen.</p>		
	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p><u>Senioren</u> Voortzetting opplus-regeling.</p> <p>2 kleine woonvormen in ontwikkeling: Kronenhoef Thuishuis en Deken van Liempdstraat.</p> <p>Domotica wordt niet in het algemeen gestimuleerd, maar individueel of complexgewijs toegepast indien omstandigheden dat vragen.</p> <p>Uitgangspunt van Woonbedrijf is zoveel mogelijk aan te sluiten bij algemeen toegankelijke voorzieningen vwb ontmoetingsfunctie</p>	<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p><u>Senioren</u> 3 projecten in ontwikkeling.</p> <p>Nota seniorenhuisvesting nog uit te voeren.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p><u>Senioren</u> Woonbedrijf heeft voor 2010 39 nultreden-woningen (geschikt voor ouderen) geprogrammeerd in nieuwbouw.</p> <p>Woonbedrijf zal i.s.m. Fokus actief op zoek gaan naar een uit te voeren Fokusproject in Eindhoven.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>voor ouderen.</p> <p>In 2009 zal Woonbedrijf een notitie schrijven met beleidslijnen inzake huisvesting senioren en deze voorleggen aan stakeholders.</p>			
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p>Aantal ouderen en gehandicaptenwoningen: 3.674 (12,1%) van het totale bezit ultimo 2008.</p>		
			<p><i>Meerjarige prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010-2015</i></p> <p>Realisatie van 5 prioritaire voorzieningen binnen gemeentegrenzen i.h.k.v. Stedelijk Kompas.</p>	
			Bijdrage leveren i.h.k.v. DOOR-woningen.	
			Maatwerk ter aanvulling op urgentie-regeling t.b.v. starters < 23 jaar met laag inkomen.	
			Door combinatie van maatregelen (nieuwbouw, verbouw, uitbreiding zorgsteunpunten, meer gerichte toewijzing) zal een stedelijke opgave van 1.500 woningen t.b.v. senioren en mensen met beperkingen tot stand moeten komen.	
			<p>Realisatie van één of enkele projecten voor bijzondere doelgroepen.</p> <p>Realisatie van een Fokusproject.</p>	



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			<u>Allochtone ouderen</u> Planvorming: <ul style="list-style-type: none"> <li>• huisvesting voor 30 Turkse senioren in Doornakkers;</li> <li>• 10 woningen met gemeenschappelijke ruimte voor Mie Bosie;</li> <li>• Thuishuis met 5 woningen met gemeenschappelijke ruimte in Deken van Liempdstraat;</li> <li>• 14 kleinschalige woningen in Deken van Liempdstraat;</li> </ul> Onderzoeken haalbaarheid Thuishuis in de voorraad (Menno van Coehoornlaan).	
	<i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i>  Ouderen zo lang mogelijk in hun woning laten wonen; daartoe maatregelen nemen.  Het aantal gelijkvloerse woningen dient toe te nemen.			
	In samenwerking met de gemeente locaties zoeken voor een of meerdere complexen zorgwoningen i.c.m. zorgvoorzieningen.			
	Basisvoorzieningen liggen op loopafstand van een zorgsteunpunt.			
	<i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i>  Woonbedrijf realiseert minimaal 35% van de door haar te bouwen woningen in de periode 2005-2009 als seniorenwoning.			
	<i>Prestatieafspraken</i>	<i>Jaarverslag 2009</i>	<i>Prestatieafspraken</i>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><i>Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p><u>Mensen met een functiebeperking</u> Bijzondere woningen worden in beginsel altijd gebouwd i.s.m. een zorgverlenende instantie.</p> <p>M.b.t. Stedelijk Kompas volgen bilaterale afspraken na aanwijzing van locaties voor opvang door gemeentebestuur.</p> <p>Woonbedrijf zal initiatief nemen tot ontwikkeling 'super-urgentie' met als doel de voorrang bij het verkrijgen van een woning en bijbehorende begeleiding op elkaar af te stemmen.</p>	<p>Mensen die alleen met tijdelijke begeleiding kunnen wonen, worden middels de DOOR!-constructie geholpen. In DOOR! zitten zowel de zorg- en welzijnsinstellingen als de woningcorporaties samen aan tafel. In 2009 is een gezamenlijk registratiesysteem (DoorIs) geïmplementeerd. Dit registratiesysteem werkt naar volle tevredenheid van alle gebruikers.</p> <p>Vanuit DOOR! is in 2009 samen met de GGzE een pilot gestart: ROOD! Deze pilot richt zich op mensen die altijd begeleiding nodig zullen hebben. Hierbij wordt een 3-partijen overeenkomst gesloten tussen de corporatie, de cliënt en de zorgpartij. Deze nieuwe werkwijze wordt in 2010 geëvalueerd.</p>	<p><i>Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p><u>Mensen met een functiebeperking</u> Woonbedrijf ontwikkelt 8 woningen met dagactiviteiten voor St. Marie (Fransebaan, Woensel-Noord). Oplevering voorzien in 2011.</p> <p>In 2010 oplevering 2 units (18 woningen) in de Lieven t.b.v. Lunetzorg.</p>	
	<p><i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i></p> <p>Extramuralisering kan leiden tot een vraag naar geclusterde woonvormen. Gemeente en corporaties zien vooral een taak t.o.v. betrokken personen met binding met Best en zijn bereid om – indien nodig – maatwerk te leveren.</p>			
	<p><i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i></p> <p>Er ligt een grote opgave op gebied van Wonen en Zorg.</p> <p>Het opplussen van woningen (waaronder automatische toegangsdeuren) is een belangrijke volkshuisvestingsinvestering en uit oogpunt van voorraadbeheer een eerste verantwoordelijk-</p>			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	heid voor Woonbedrijf.			
	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p><u>Studenten en short stayers</u> Opstellen nieuw convenant in 2009 met meerjarenafspraken over ontwikkeling van specifieke huisvesting voor studenten en kenniswerkers en over ontwikkeling programma voor verbetering vestigingsklimaat voor deze groep (o.b.v. nota Eindhoven Studentenstad).</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Via Vestide heeft Woonbedrijf een afzonderlijk deel van de woningmarkt voor fulltime studenten vanaf 18 jaar. Voor hen heeft Woonbedrijf onzelfstandige eenheden en kleine woningen. Hier wordt 65% (383) van de woningen geadverteerd op internet. De overige woningen worden veelal middels het coöptatiemodel toegewezen.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p><u>Studenten en short stayers</u> Woonbedrijf biedt enkele huurwoningen aan voor groepsgewijze bewoning door jonge sporters i.h.k.v. Eindhoven Sportstad. Indien bewoning door sporters &lt; 18 jaar wordt contract gesloten met begeleidende instanties.</p>	
	<p><i>Convenant studenten-huisvesting 2009</i></p> <p>Woonbedrijf neemt het initiatief tot het coördineren van invoering en handhaving van studentenhuysvestingsmonitor.</p>	<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Aantal studenteneenheden (Vestide)</u> Norm: 2.750 Q4 2009: 2.682 Q3 2009: 2.745 Q2 2009: 2.732 Q1 2009: 2.716 Q4 2008: 2.724</p>		
	<p>Aanbod van Vestide t.b.v. internationale studenten betreft totaal 732, verdeeld over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TU/E: 618;</li> <li>• Fontys: 82;</li> <li>• DAE: 32.</li> </ul>			
	<p>63 wooneenheden aan Catharina ziekenhuis i.v.m. huisvesting cohort studenten Universiteit van Maastricht.</p>			
	<p>Te realiseren extra opgave: in de toekomst totaal 600 eenheden op terrein TU/E. Vestide zal 186 eenheden realiseren.</p>			
	<p>Woonbedrijf heeft een bedrag van € 1,5 miljoen toegezegd aan de NV Wonen boven Winkels bedoeld als aanjaaggeld.</p>			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><i>Convenant studenten-huisvesting 2006</i></p> <p>Uitbreiding t.b.v. buitenlandse studenten.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>In de afgelopen jaren voornamelijk omzetting van woon-gelegenheden voor reguliere studenten naar eenheden voor buitenlandse studenten.</p> <p>Aantal wooneenheden voor buitenlandse studenten: 2010: 830 2009: 788 2008: 663 2007: 465</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Uitbreiding zal ook gestalte krijgen in de vorm van nieuwbouw.</p>	
	<p><i>Convenant studenten-huisvesting 2003</i></p> <p>Uitbreiding met 1.000 eenheden.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>In 2008 is de afspraak van het convenant 2003 ingelost. De beoogde uitbreiding met 1.000 eenheden tot 2.750 eenheden is behaald. Daarbij wordt aangetekend dat de helft een tijdelijk karakter heeft.</p> <p>Aantal studenten-eenheden: 2009: 2.682 2008: 2.724</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Vanwege het tijdelijke karakter van de uitbreiding fluctueert het aantal studenteneenheden en is ook een tijdelijke daling voorzien.</p>	
	<p><i>Huisvestingssamenwerkingsovereenkomst buitenlandse studenten/gasten Vestide – TU/e 2008-2012</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveringsplicht 525 wooneenheden;</li> <li>• Onrendabel investeren in realisatie, verhuur en beheer van 102 tijdelijke extra wooneenheden (spaceboxen)</li> </ul>			
	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p><u>Statushouders, generaal pardonners, urgenten</u></p> <p>Urgenten worden binnen 6 maanden gehuisvest conform stedelijke afspraken.</p>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Taakstelling opvang 100% gerealiseerd: 2009: 22 eenheden 2008: 11 eenheden 2007: 8 eenheden 2006: 15 eenheden</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p><u>Statushouders, generaal pardonners, urgenten</u></p> <p>Blijven voldoen aan aanbiedingsverplichting conform landelijke afspraken.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>D.w.z. 60% van de aanvragen binnen Eindhoven, Geldrop en Best wordt toegewezen aan Woonbedrijf en moet binnen 6 maanden een aanbod krijgen.</p> <p>Statushouders en pardonners worden gehuisvest conform stedelijke toedeling. D.w.z. 60% van de aanvragen binnen Eindhoven wordt toegewezen aan Woonbedrijf en moet binnen 2 maanden een aanbod krijgen.</p>	<p>Taakstelling statushouders / generaal pardonners 100% gerealiseerd. In 2009 zijn 73 statushouders (incl. generaal pardonners) gehuisvest.</p> <p>Taakstelling urgenten 100% gerealiseerd. In 2009 zijn 175 urgenten gehuisvest.</p>		
		<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p>Statushouders en pardonners worden gehuisvest in overeenstemming met stedelijke toedeling.</p>		
		<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Percentage gehuisveste urgenten binnen gestelde termijn</u>  Norm: 100%  Q4 2009: 98%  Q3 2009: 90%  Q2 2009: 94%  Q1 2009: 96%  Q4 2008: 97%</p>		
	<p><i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i></p> <p>De gemeente heeft van het Rijk een taakstelling. Verdeling van de statushouders over de woningcorporaties gebeurt op basis van verhouding woonbezit.</p>			
	<p>In de gemeente Best is behoefte aan huisvestingsoplossingen voor verslaafden en anderen die niet normaal functioneren en participeren in de maatschappij. De</p>			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	corporatie heeft toegezegd medewerking te verlenen aan mogelijkheden om tot adequate crisisopvang te komen.			
	Partijen onderzoeken mogelijkheden om tot een toelidingsproject te komen vergelijkbaar met DOOR! in Eindhoven.			
	<i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i>  Urgenten dienen voorrang te krijgen op andere woningzoekenden.			
	Woonbedrijf dient 25% van de taakstelling statushouders in Veldhoven te huisvesten.			
	<u>Starters</u>  <i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i>  Het aanbod voor starters is onvoldoende. Afsproken is alternatieve huisvestingsvormen te onderzoeken. Gedacht wordt aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstrekken startersleningen;</li> <li>• Kamergewijs verhuren van grotere woningen;</li> <li>• Ontwikkelen van nieuwbouw woonvormen die langdurig betaalbaar blijven voor jongeren.</li> </ul>			
	<i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i>  Woonbedrijf realiseert minimaal 25% van de door haar te bouwen woningen in de periode 2005-2009 als starterswoning.			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	De te realiseren starterswoningen worden zodanig gerealiseerd en/of geëxploiteerd dat zij duurzaam (ook bij mutatie) beschikbaar blijven voor de doelgroep.			
			<u>Mantelzorg</u> I.g.v. vraag meewerken aan maatwerkoplossing. Exploitatie voor Woonbedrijf kostenneutraal.	
			<u>Woonwagenebwoners</u> Woonwagenebwoners die de overstap willen maken naar reguliere huisvesting worden door Woonbedrijf opgenomen. In PEC <sup>59</sup> -verband vindt afstemming plaats met wachtlijstbeheerder Wooninc. In beginsel verloopt dit via reguliere proces van inschrijven, reageren en toewijzen.	
e. Bouwproductie	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p>Op te leveren in 2009 (nieuwbouw en renovatie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 588</li> <li>Koop: 36</li> </ul> <p>Op te leveren nieuwbouw in 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 158</li> <li>Koop: 36</li> </ul>	<p><i>Monitoring prestatieafspraken Woonbedrijf medio 2009</i></p> <p>Opleveringen in 2009 (nieuwbouw en renovatie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 570</li> <li>Koop: 46</li> </ul> <p>Opleveringen nieuwbouw in 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huur: 168</li> <li>Koop: 46</li> </ul> <p>Verschil t.o.v. planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal opleveringen nieuwbouw Polynorm Lievendaal (Strijp, eengezinswoningen) is gestegen t.o.v. begin van het jaar. Uitvoering op planning;</li> </ul>	<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komende 10 jaar 946 nieuwbouw huurwoningen en 304 nieuwbouw koopwoningen ontwikkelen;</li> <li>Prioriteren projecten op beoogd resultaat.</li> </ul>	<b>7,0</b>

<sup>59</sup> PEC: Platform Eindhovense Corporaties.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovatie Tholenstraat (Woensel-Noord) aangepast van 88 naar 60 eengezinswoningen.</li> </ul>		
		<p><i>Interne analyse en zelfevaluatie</i></p> <p>Investeren in nieuwbouw en renovatie, waaronder het aanbod aan de regio.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>Nieuwbouwproductie op te leveren in 2010:</p> <p>Strijp, De Lieven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>16 huur-ggb<sup>60</sup>;</li> <li>1 huur-ggb t.b.v. Lunet;</li> <li>7 huurappartementen;</li> <li>27 huurappartementen;</li> <li>72 koop-ggb.</li> </ul> <p>Tongelre, Lakerloper:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 huur-ggb;</li> <li>5 huurappartementen.</li> </ul>	
			<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>Woonbedrijf zet een deel van haar middelen in om de productie op gang te houden door het bouwen van sociale huurwoningen, bouw van onverkochte koopwoningen en geven van afzetgarantie aan ontwikkelaars. In 2010 gaat het om de maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strijp-S Veld E: ca. 65 sociale huurwoningen extra met investering van ca. € 7,8 miljoen;</li> <li>Strijp-S Veld E: ca. 65 koopwoningen in aanvang nemen</li> </ul>	

<sup>60</sup> GGB: grondgebonden woningen.



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			zonder verkoopgarantie (risico maximaal € 15 miljoen); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toeloop Pleinwoningen (27 koopwoningen) achtervang.</li> </ul>	
		<p><i>Kwartaalrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2009</i></p> <p><u>Aantal gerealiseerde nieuwbouwoonheden t.o.v. planning (aantal (norm)):</u>            Q4 2009: 210 (256)            Q3 2009: 60 (79)            Q2 2009: 25 (36)            Q1 2009: 25 (25)</p> <p>De achterstand betreft een verschoven opleverstroom in project De Lieven.</p> <p><u>Voortgang nieuwbouw en revitaliseringsprojecten (aantal (norm)):</u>            Q4 2009: 51 (57)            Q3 2009: 53 (62)            Q2 2009: 58 (71)            Q1 2009: 59 (72)</p> <p>Voortgang wordt niet gehaald a.g.v. vertraging in de besluitvorming.</p> <p><u>Aantal nieuwbouw en revitaliseringsprojecten binnen budget (aantal (norm)):</u>            Q4 2009: 79 (90)            Q3 2009: 101 (114)            Q2 2009: 104 (115)            Q1 2009: 108 (115)</p> <p>Het aantal projecten met budgetoverschrijding neemt af, evenals de som van overschrijdingen.</p>		
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p><u>Nieuwbouw</u>            2008: 253            2007: 90            2006: 309</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>In het najaar 2008 heeft Woonbedrijf voor de begroting 2009 de meerjarige project-begroting onder de loep genomen. Er was voor het nieuwbouwprogramma behoefte aan een rangschikking op basis van beleid (passend in de koers?) en realiteit (a.d.h.v. mijlpalen). Na rangschikking is een deel van het nieuwbouwprogramma „hard“. Het „zachte“ deel bevat projecten die goed passen binnen de koers, maar nog niet ver genoeg zijn in de procesgang. In 2009 gaat Woonbedrijf deze manier van programmeren verder uitwerken en structureel toepassen.</p> <p>Harde projecten voldoen aan 4 voorwaarden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming projectdefinitie is afgerond;</li> <li>• Locatie is in eigendom c.q. er is een aankoop-overeenkomst;</li> <li>• RO-procedure is gestart c.q. afgerond;</li> <li>• Haalbaarheid is geschat op minstens 80%.</li> </ul> <p>Zachte projecten binnen de beleidsruimte worden gerant naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EGW (huur);</li> <li>• Appartementen (huur);</li> <li>• Maatschappelijk vastgoed;</li> <li>• Woningen (koop);</li> <li>• Commercieel vastgoed.</li> </ul> <p>In het jaarverslag is een overzicht opgenomen van projecten (nieuwbouw, revitalisering, renovatie, herstructurering) per district.</p>	<p><i>Meerjarige prestatie-afspraken Gemeente Eindhoven 2010-2015</i></p> <p>Woningbouwprogramma huur 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 186 VGE's;</li> <li>• 58 GGBW<sup>61</sup>;</li> <li>• 110 appartementen;</li> <li>• 18 overig;</li> <li>• Districten Strijp en Tongelre.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma huur 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 401 VGE's;</li> <li>• 36 GGBW;</li> <li>• 134 appartementen;</li> <li>• 228 student-eenheden;</li> <li>• 2 overig;</li> <li>• Districten: Woensel-Noord, Woensel-Zuid, Vestide, Woonbedrijf.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma huur 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 274 VGE's;</li> <li>• 45 GGBW;</li> <li>• 229 appartementen;</li> <li>• Districten: Strijp, Stratum, Woensel-Zuid, Woonbedrijf.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma huur 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 211 VGE's;</li> <li>• 16 GGBW;</li> <li>• 126 appartementen;</li> <li>• 68 student-eenheden;</li> <li>• 1 overig;</li> <li>• Districten: Tongelre, Vestide, Woonbedrijf.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma huur 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 92 VGE's;</li> <li>• 23 GGBW;</li> </ul>	

<sup>61</sup> GGBW: grondgebonden woningen.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 69 appartementen;</li> <li>• Districten: Woensel-Noord, Gestel, Tongelre.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma huur 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 186 VGE's;</li> <li>• District Vestide.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma koop 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 118 VGE's;</li> <li>• 118 GGBW;</li> <li>• Districten: Tongelre, Strijp.</li> </ul> <p>Woningbouwprogramma koop 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 151 VGE's;</li> <li>• 84 GGBW;</li> <li>• 67 appartementen;</li> <li>• District Strijp.</li> </ul> <p>Renovatie &gt; € 25K 2010-2016: totaal 1.675 woningen.</p>	
		<p><i>Corporatie in Perspectief 2009</i></p> <p>Aantal nultredenwoningen: 6.365 (20,9%) van het totale bezit ultimo 2008.</p>	Ca. 700 nultredenwoningen realiseren, waaronder woningen specifiek voor ouderen.	
	<p><i>Kadernotitie prestatieafspraken Best</i></p> <p>Centrum, Naastenbest en Wilhelminadorp: accent op transformatie / herstructurering en inbreiding.</p> <p>Heivelden en Heuvel-eind: uitbreidingsmogelijkheden.</p>			
	<p><i>Beleidsvereenkomst en prestatieafspraken Veldhoven 2005-2009</i></p> <p>Woonbedrijf bouwt in de periode 2005-2009 110 woningen in het plan Springplank. Hiervan wordt 25% in de sociale sector gerealiseerd.</p>			
	Alle nieuwbouw dient			

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	levensloopbestendig te zijn.			
	Woonbedrijf realiseert meer flexibel gebouwde woningen waardoor eenvoudiger aan een veranderende vraag kan worden voldaan.			
	Nieuwbouw wordt gerealiseerd conform Woonkeur <sup>62</sup> en het Politiekeurmerk Veilig Wonen <sup>63</sup> (c.q. het pluspakket Veiligheid van Woonkeur).			
			<i>Prestatieafspraken Geldrop-Mierlo 2010-2015</i>  Toevoegen van 750 woningen in 2010-2014, waarvan door Woonbedrijf 22 middeldure (betaalbare) en 43 dure huurwoningen in OverBurght.  Door Woonbedrijf te verkopen woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 goedkoop;</li> <li>• 12 betaalbaar;</li> <li>• 9 duur.</li> </ul>	
			Nieuwbouwwoningen moeten toegankelijk en levensloopbestendig zijn en enige mate van comfort bieden.  Het Regionaal Convenant GPR	

<sup>62</sup> Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit: een hoog niveau aan gebruikskwaliteit, inbraakwerendheid, sociale veiligheid, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid.

<sup>63</sup> Keurmerk veilig wonen: Het Politiekeurmerk Veilig Wonen werkt preventief tegen woninginbraak, overlast, vandalisme en criminaliteit op straat. Hoe? Door eisen te stellen aan het ontwerp van de woonomgeving (wijk en buurt), het wooncomplex en de individuele woning. Het keurmerk stelt ook andere eisen, gericht op voorzieningen (bijvoorbeeld verlichting en begroeiing) of een beheerplan. Het keurmerk maak onderscheid tussen bestaande bouw en nieuwbouw. Bij nieuwbouw werkt het keurmerk voor de gehele woonomgeving, inclusief maatregelen aan de woning. Voor bestaande bouw richt het keurmerk zich op drie afzonderlijk te certificeren niveaus: woning, wooncomplex en woonomgeving.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			Gebouw wordt gehanteerd.	
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2009</i></p> <p>Masterplannen voor integrale wijkvernieuwing, waarin afspraken worden vastgelegd met inachtneming van afspraken m.b.t. bewonersbetrokkenheid.</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>De wijkvernieuwingsgebieden zijn aangewezen. Voor Woonbedrijf zijn dat o.m.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakerlopen;</li> <li>• Philipsdorp;</li> <li>• Drents Dorp;</li> <li>• Kruidenbuurt;</li> <li>• De Barrier.</li> </ul> <p>In Lakerlopen en De Barrier is de uitvoering van plandelen in volle gang en nadert haar voltooiing.</p> <p>In Drents Dorp zijn woningen gesloopt, maar ook gerenoveerd en verkocht. Inzichten zijn wel veranderd. Vanwege de tegenvallende verkopen in nieuwbouw is gekozen om het nieuwbouwproject in Drents Dorp Noord niet door te laten gaan. Dat betekent aanpassen en zo nodig een nieuw plan gaan maken.</p> <p>In het kader van de wijkvernieuwing van Philipsdorp is in 2006 gekozen voor herwaardering en behoud van het oude bezit i.p.v. sloop en vervangende nieuwbouw.</p>	<p><i>Prestatieafspraken Gemeente Eindhoven 2010</i></p> <p>Ingrijpende renovatie (&gt; € 25.000) op te leveren in 2010 (allen in Woensel-Noord):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 82 GGB (Tholenstraat);</li> <li>• 54 appartementen (Liviuslaan);</li> <li>• 75 GGB (Achtste Barrier).</li> </ul>	<b>8,0</b>
		<p>De gemeente heeft in 2008 o.b.v. achterstanden, gemeten met een buurtthermometer een aantal buurten aangewezen als aandachtsgebieden</p> <p>Woonbedrijf is actief in de wijken Kerstroosplein, Burghplan, Sintenbuurt, Tivoli, Genderdal, Lijmbeek, Mensfort, Jagershoeve, Lievendaal, Rapenland, Vlokhoven, 't Hool en Vaartbroek. Verval moet hier worden voorkomen door leefbaarheid gericht te stimuleren.</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		In Best is Naastenbest en in Geldrop is Coevering op vergelijkbare wijze als aandachtsgebied geduid.		
	<u>Sloop/vervangende nieuwbouw:</u>  Afspraken op programmaniveau via Masterplannen.	<i>Corporatie in Perspectief 2009</i>  <u>Sloop</u> 2008: 14 2007: 305 2006: 287	<u>Onttrekking/sloop:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanzet tot convenant sloop / renovatie door gemeente;</li> <li>• Mogelijke sloop van 17 woningen in Deken van Liempdstraat.</li> </ul>	
	<u>Wijkvernieuwing:</u>  Afsprakenkader voor de krachtwijkenaanpak wordt in 2009 in onderling overleg ontwikkeld.	<i>Monitoring prestatie-afspraken medio 2009</i>  In het kader van begrotingscyclus wordt bekeken welke gelden worden vrijgemaakt voor integrale wijkvernieuwing Philipsdorp en Genderdal.  Kadernota 2010: Philipsdorp € 400K Genderdal € 150K Bennekel € 500K	<u>Wijkvernieuwing / krachtwijken:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie proces-afspraken Philipsdorp;</li> <li>• Technisch en sociaal beheer 119 gerenoveerde woningen Woensel-West (renovatie, tuinafscheiden en gesprekken);</li> <li>• Inhoudelijke afstemming plannen voor herontwikkeling bedrijventerrein en woonbuurt Rapenland.</li> </ul>	
		<i>Jaarverslag 2009</i>  Doornakkers, Woensel-West en De Bennekel zijn 3 door de minister aangewezen krachtwijken.  Op basis van de uitvoeringsovereenkomsten heeft Woonbedrijf in 2009 een beroep gedaan op het vereveningsfonds. In 2009 is de corporatie vrijgesteld van de heffing.  Halverwege 2009 bleek dat onduidelijk was of de uitbetaling van de gelden voor 2008 uit het vereveningsfonds nog zou plaatsvinden a.g.v. het grote aantal bezwaren dat door de betalende		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>corporaties was ingediend tegen de heffing. Dit heeft geleid tot het schrijven van een open brief aan de minister.</p> <p>Woonbedrijf heeft gesteld dat de gemaakte afspraken worden nagekomen: de projecten die al lopen, worden afgemaakt en de corporatie blijft zich inzetten voor de wijkaanpak.</p>		
	<p><u>Versterking stads-centrum</u> Gemeente en Woonbedrijf participeren elk voor 50% in een voor dit doel opgezette NV.</p> <p>Bouwen in het stads-centrum met menging van functies als mogelijkheid zich voordoet. Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bleekstraat e.o.;</li> <li>• Omgeving station;</li> <li>• Terrein Van der Meulen/Ansems.</li> </ul>		<p><u>Versterking stads-centrum</u> Bouwen in het stads-centrum met menging van functies. Woonbedrijf kent project 'Wonen boven winkels' aan Demer en 18 Septemberplein.</p>	
		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Stedelijke projecten waar Woonbedrijf bij betrokken is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herontwikkeling Strijp-S: Veld E (196 woningen, ondergrondse parkeervoorziening, 1.000 m2 bedrijfsruimte) en gesprekken over invulling Veld G;</li> <li>• Victoriakwartier: ontwikkelingen on hold;</li> <li>• Philipsdorp: ontwerpfase;</li> <li>• Aanbod aan regio (500 huurwoningen): gestart met bouw 104 woningen in Nuenen, middelen gereserveerd voor 130 woningen in Veldhoven (2010-2015) en 50-100 woningen in Naastenbest.</li> </ul>		
g. Overige opgaven	<i>Interne analyse en</i>	<i>Interne analyse en</i>		<b>6,0</b>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p><i>zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Deelname aan Duurzaamheidsconvenant Aedes.</p>	<p><i>zelfevaluatie Concern</i></p> <p>Opgaven overwegend op beleidsmatig niveau (intentioneel) en weinig doorvertaald naar SMART doelstellingen. Wel richtinggevend voor het beleid van Woonbedrijf.</p>		
	Bepalen energielabel voor de gehele voorraad.	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Woonbedrijf heeft in 2009, binnen de zich grillig ontwikkelende wettelijke regelgeving, ervoor gekozen om haar woningen van een energielabel te voorzien dat voldoet aan de recentste versie van januari 2010.</p> <p><u>Label: aantal (2009)</u></p> <p>A: 174  B: 860  C: 5.164  D: 8.808  E: 4.995  F: 2.258  G: 542  Totaal: 27.572</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Voor studentenhuisvesting en bedrijfsruimten is de regelgeving nog in de maak. Deze verwachten we voor juli 2010 ook gelabeld te hebben.</p>	
	Energiebesparende maatregelen bij onderhoud en renovatie.	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Bij nieuwbouwprojecten is altijd voldaan aan de EPC-norm zoals gesteld in het Bouwbesluit.</p>		
		<p>Naast de individuele klant(wens) kijkt Woonbedrijf naar het maatschappelijke belang (in de toekomst). Bij de keuzes die Woonbedrijf maakt, weegt de corporatie de effecten op de lange termijn voor de klant, het vastgoed en het bedrijf. Dit is de invulling van duurzaam ondernemen.</p>		
		<p>Woonbedrijf investeert bij renovatieprojecten en planmatig onderhoud in verbeteringen die de energiehuishouding van de woningen verbeteren. Zo is inmiddels 75% van het bezit voorzien van dubbelglas.</p> <p>Bij het vervangen van daken wordt tevens de</p>		



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		dakisolatie verbeterd. Daarnaast heeft inmiddels 60% van de woningen een individuele HR-ketel en 20% een luchtwarmte-pomp.		
		<i>Jaarverslag 2008</i>  Wanneer de onderdelen toe zijn aan vervanging, worden deze vervangen door: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zelfregulerende ventilatieschuiven;</li> <li>• warmteterugwinning douches;</li> <li>• HR CV-ketels;</li> <li>• ++ isolatieglas;</li> <li>• Actuele materialen t.b.v. dak, gevel en vloer;</li> <li>• Waterbesparende kranen.</li> </ul>		
		Energiebesparende mogelijkheden worden geïnventariseerd en beoordeeld in de werkgroep Energie.		

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behouden betaalbaarheid bezit;</li> <li>• Huisvesten van mensen met lage inkomens en andere doelgroepen.</li> </ul>	Zie prestaties onder 'beschikbaarheid betaalbare woningen' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>8,0</b>
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwalitatief goed aanbod van woningen;</li> <li>• Duurzaam bouwen.</li> </ul>	Zie prestaties onder 'leveren van gewenste kwaliteit van producten en diensten' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>7,0</b>
c. Leefbaarheid	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteren van totstandkoming buurtcontracten;</li> <li>• Inbreng aan benodigde acties afgestemd op wensen en behoeften van wijk of buurt;</li> <li>• Verbeteren leefbaarheid waar dat aan de orde is (wijkvisies zijn leidend).</li> </ul>	Zie prestaties onder 'leefbaarheid' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>7,0</b>
		<i>Rapportage belanghouders operationeel 2010</i>  Woonbedrijf is "socialer" geworden en is meer gaan doen dan alleen het verhuren van woningen. Woonbedrijf heeft wat		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer								
		meer de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in de wijken genomen (opzetten van projecten, beschikbaar stellen budget of subsidies).										
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	<p>Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten:</p> <p>Huisvesten van doelgroepen als senioren, starters, studenten en mensen met een beperking of zorgbehoefte.</p>	Zie prestaties onder 'bijzondere doelgroepen' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>8,0</b>								
	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Met de onderwijsinstellingen (TU/e, Fontys, Design Academy en Catharina ziekenhuis) heeft Woonbedrijf afspraken gemaakt over contingenten en leegstandskosten.</p> <table border="1" data-bbox="507 1256 778 1451"> <tr> <td>TU/e</td> <td>525 eenheden en 102 spaceboxen</td> </tr> <tr> <td>Fontys</td> <td>82 eenheden</td> </tr> <tr> <td>Design Academy</td> <td>32 eenheden</td> </tr> <tr> <td>Catharina Ziekenhuis</td> <td>63 eenheden</td> </tr> </table>	TU/e	525 eenheden en 102 spaceboxen	Fontys	82 eenheden	Design Academy	32 eenheden	Catharina Ziekenhuis	63 eenheden	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Bij alle contingentafspraken heeft Woonbedrijf de aantallen geleverd, soms zelfs meer.</p> <p>Daarnaast heeft Woonbedrijf in juli 2009 een convenant Huisvestingsopgave studenten van onderwijsinstellingen en internationale gasten (2009-2012) getekend samen met convenantpartners.</p>		
TU/e	525 eenheden en 102 spaceboxen											
Fontys	82 eenheden											
Design Academy	32 eenheden											
Catharina Ziekenhuis	63 eenheden											
		<p><i>Jaarverslag 2008</i></p> <p>Wonen &amp; zorg: o.a. samenwerking met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DOOR; begeleid zelfstandig wonen m.b.v. instellingen;</li> <li>• Stedelijk Kompas; stedelijke opvangvoorzieningen;</li> <li>• Punt Extra i.s.m. Zuidzorg. In 2008 3 proefprojecten (leefbaarheidsinitiatieven) in Geestenberg</li> </ul>										

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		(Tongelre), Lijmbeek (Woensel-Zuid) en Akert (Geldrop).		
e. Bouwproductie	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van woningbouwprogramma (nakomen van gemaakte afspraken inzake nieuwbouw);</li> <li>• Duurzaam bouwen: bij nieuwbouw GPR-instrument gebruiken.</li> </ul>	Zie prestaties onder 'bouwproductie' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>7,0</b>
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken stadscentrum;</li> <li>• Wijkvernieuwing (renovatie) en krachtwijken.</li> </ul>	Zie prestaties onder 'stedelijke- of dorpsvernieuwing' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>7,0</b>
g. Overige opgaven	Zie hiervoor de afspraken in prestatieafspraken, convenanten, districtsplannen en buurtcontracten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid;</li> <li>• Participatie.</li> </ul>	Zie prestaties onder 'overige opgaven' bij <i>Presteren naar Opgaven</i> .		<b>7,0</b>
h. T.a.v. eigen ambities en doelen	Zie hiervoor o.m. de koersplannen:  Woonbedrijf kiest in de samenwerking voor belanghouders waar de corporatie goed mee kan samenwerken, die congruent zijn aan de doelen en op basis van wederkerigheid.  Beleidsvorming moet afgestemd zijn met de buitenwereld door het houden van belanghouderspanels.	Zie prestaties onder <i>Presteren naar Ambities en Doelen</i> .	<i>Koersplan 2010-2012</i>  Woonbedrijf wil een klantgestuurde organisatie zijn.	<b>7,0</b>

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>Tevens is opgemerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klant is de ultieme belanghouder;</li> <li>• Woonbedrijf is gericht op het vraagstuk van de (individuele) klant;</li> <li>• Woonbedrijf heeft bijzondere aandacht voor klanten die minder redzaam zijn en extra hulp behoeven;</li> <li>• Woonbedrijf wil haar invloed maximaal aanwenden om anderen te inspireren;</li> <li>• Woonbedrijf is een klantvriendelijke organisatie;</li> <li>• Er moet een klantgerichte informatiestructuur worden opgezet;</li> <li>• In dialoog wil Woonbedrijf de (verwachte) prestaties gerichter presenteren;</li> <li>• Woonbedrijf betreft alle belanghouders in het gebied bij de ontwikkeling en realisatie van de strategie ("vormgeven" van buurtbeleving);</li> <li>• In de jaarlijkse belanghouderspanels wordt het beleid op de buitenwereld getoetst en wordt gezocht naar de wijze waarop het samenwerken verder verbeterd kan worden.</li> </ul>			
			<p><i>Begroting 2010</i></p> <p>Belanghouderspanel (2008, 2009-medio 2010) met als doel samenwerking op bestuurlijk niveau verbeteren.</p>	
		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Woonbedrijf betreft</p>		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		<p>klanten actief bij beleid en uitvoering in wijken en buurten.</p> <p>Er is overleg met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 66 bewoners-commissies ;</li> <li>• 8 flatraden (Vestide);</li> <li>• 61 klankbord-groepen;</li> <li>• 49 complexen / buurten vertegenwoordigd in leefbaarheids-teams ;</li> <li>• 6 complexen / buurten via een vast aanspreekpunt;</li> <li>• eenmalige overleggen over diverse onderwerpen .</li> </ul> <p>Hiermee is ca. 65% van de klanten direct vertegenwoordigd in de buurt. Er is een verschuiving van formeel naar informeel overleg, vooral i.r.t. een specifiek vraagstuk of project.</p>		
		<p>Op Woonbedrijf-niveau is huurdersvereniging Woonbedrijf de gesprekspartner. Het overleg met de huurdersvereniging stond in 2009 vooral in het teken van kennismaking en opstarten van de samenwerking.</p> <p>Woonbedrijf heeft met de huurdersvereniging een voorovereenkomst afgesloten waarin het overleg in het kader van de overlegwet geformaliseerd is.</p>	<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>Het is de bedoeling om in 2010 een definitieve overeenkomst met de huurdersvereniging af te sluiten. In 2009 hebben de beide voormalige huurdersorganisaties (Woon en HORG) zichzelf opgeheven.</p>	

## Presteren naar vermogen en efficiency

Visie van Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl op economisch rendement vermogen:

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
<b>Inzet van overmaat (indien van toepassing)</b>	Corporatie in Perspectief	Continuïteitsoordeel 2009: A 2008: A  Op basis van de ingediende prognosegegevens concludeert het Fonds dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.	<b>8,0</b>
	Oordeelsbrief CFV 2009, 2008	Het CFV komt tot het oordeel dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2009-2013, respectievelijk 2008-2012 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.	
	Interne analyse en zelfevaluatie	Het beschikbaar eigen vermogen (aanwezig eigen vermogen minus buffer) wordt afgezet tegen de vermogensvraag vanuit de voorgenomen projecten. Tot nu toe was de vermogensvraag groter dan het beschikbaar eigen vermogen. Hiermee wordt het beschikbaar eigen vermogen ingezet voor onze maatschappelijke prestaties. [zie solvabiliteit]. Het sturen op maatschappelijk rendement is nog in ontwikkeling.  De financiële positie van Woonbedrijf stelt de corporatie in staat om te volstaan met een lage operationele kasstroom per woning. Woonbedrijf slaagt er nog onvoldoende in om het maatschappelijk rendement dat de corporatie daarmee mogelijk maakt 'hard' te maken.  In de periodieke managementinformatie wordt de ontwikkeling van en een aantal elementen van de vermogenspositie gevolgd en bij ongewenste afwijkingen bijgestuurd. Het totaalbeeld ontstaat tot nu toe enkel bij de analyse van het jaarresultaat t.b.v. de jaarrekening. Het ligt in de bedoeling om daar aan de hand van periodieke verslaglegging meer tussentijds beeld van te geven.	
De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Interne analyse en zelfevaluatie concern	Ja	
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Interne analyse en zelfevaluatie concern	Ja	
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in	Interne analyse en zelfevaluatie	Nee; dat is een gevolg van de bewuste keuze om in principe geen bezit te	

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
kaart brengen	concern	verkopen.	
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Interne analyse en zelfevaluatie concern	Ja; op basis van de kasstromen is nagegaan hoeveel er geleend kan worden.	
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Interne analyse en zelfevaluatie concern	Ja	
	Jaarverslag 2008	Zie o.m. Monte Carlo-berekening t.b.v. benodigde risicobuffers.	
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties		Ja	
	Corporatie in Perspectief	Volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal: 2008: 48,6% 2007: 53,0% 2006: 49,3%	
<b>Economisch rendement vermogen</b>	Interne analyse en zelfevaluatie	Woonbedrijf streeft naar een zodanig financieel rendement op het eigen vermogen, dat de corporatie in staat is om het vastgoed in stand te houden als duurzame bron van maatschappelijk rendement.	<b>7,0</b>
	Jaarverslag 2008	Rentabiliteit eigen vermogen: 2008: -11,01% 2007: 18,97% 2006: 17,56%	
	Jaarverslag 2008	Rentabiliteit totaal vermogen: 2008: -2,77% 2007: 9,54% 2006: 8,21%	
	Jaarverslag 2008	Gemiddelde rentevoet leningen: 2008: 4,79% 2007: 4,86% 2006: 4,95%	
	Interne analyse en zelfevaluatie	Interestdekkingratio: In verband met de zeer lage schuldpositie en de huidige lage rentestand is de interest dekkingsratio niet kritisch. Verwachting (o.b.v. meerjarenbegroting) is dat dit t.a.v. het volume wel gaat veranderen.	
<b>Solvabiliteit in relatie tot gerealiseerd en voorgenomen investeringsprogramma</b>	Corporatie in Perspectief	Solvabiliteitsoordeel 2009: voldoende 2008: voldoende 2007: voldoende	<b>8,0</b>
	Oordeelsbrief 2009, 2008, 2007, 2006	Het vermogen is groter dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag,	



Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer																		
	Solvabiliteitsoordeel 2008	hetgeen tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt.  De corporatie hanteert een zodanig financieel beleid dat het voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht is gewaarborgd.																			
	Interne analyse en zelfevaluatie	Woonbedrijf gebruikt geen (statische) solvabiliteitsdoelstelling maar stuurt op volledige benutting van de beschikbare beleidsruimte boven een m.b.v. stochastische scenarioanalyse (Monte Carlo) bepaalde dynamische buffer.																			
	Begroting 2010-2019	Totaal financiële buffer ultimo 2014: € 372 miljoen (ultimo 2013 conform vorige meerjarenbegroting: € 294 miljoen).  Specificatie van de op basis van de Monte-Carlo simulatie uitgerekenende financiële buffer die minimaal aanwezig moet zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macro-economische risico's: € 295 miljoen (vorige MJB: € 243 miljoen);</li> <li>• Overige risico's: € 77 miljoen (vorige MJB: € 51 miljoen).</li> </ul> Met een verwacht eigen vermogen van € 398 miljoen ultimo 2014, resteert een bruto beleidsruimte van € 26 miljoen. Na reservering voor financiële risico's (€ 5 miljoen), resteert een (beperkte) vrije beleidsruimte van € 21 miljoen ultimo 2014.																			
	Jaarverslag 2009	Solvabiliteit: 2009: 42,88% 2008: 41,04% 2007: 41,40% 2006: 36,30%																			
<b>Efficiënte bedrijfsvoering</b>	Kwartaalrapportage 4 <sup>e</sup> kwartaal 2009	Personeelsformatie:  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periode</th> <th>Werkelijk</th> <th>Norm (fte)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Q4 2009:</td> <td>449,14 fte</td> <td>463,21 fte</td> </tr> <tr> <td>Q3 2009:</td> <td>454,11 fte</td> <td>461,45 fte</td> </tr> <tr> <td>Q2 2009:</td> <td>457,62 fte</td> <td>460,45 fte</td> </tr> <tr> <td>Q1 2009:</td> <td>478,01 fte</td> <td>456,85 fte</td> </tr> <tr> <td>Q4 2008:</td> <td>459,97 fte</td> <td>452,01 fte</td> </tr> </tbody> </table>	Periode	Werkelijk	Norm (fte)	Q4 2009:	449,14 fte	463,21 fte	Q3 2009:	454,11 fte	461,45 fte	Q2 2009:	457,62 fte	460,45 fte	Q1 2009:	478,01 fte	456,85 fte	Q4 2008:	459,97 fte	452,01 fte	<b>8,0</b>
Periode	Werkelijk	Norm (fte)																			
Q4 2009:	449,14 fte	463,21 fte																			
Q3 2009:	454,11 fte	461,45 fte																			
Q2 2009:	457,62 fte	460,45 fte																			
Q1 2009:	478,01 fte	456,85 fte																			
Q4 2008:	459,97 fte	452,01 fte																			
	Jaarverslag 2008	Personeel in dienst: 2008: 444 medewerkers (408,6 fte) 2007: 419 medewerkers (391,9 fte)  Inleen: 2008: 54 medewerkers (41,7 fte) 2007: 59 medewerkers (48,9 fte)																			
	Kwartaalrapportage 4 <sup>e</sup> kwartaal 2009	Bedrijfskosten:																			

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer																		
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="820 288 970 315">Periode</th> <th data-bbox="970 288 1139 315">Werkelijk</th> <th data-bbox="1139 288 1294 315">Norm (fte)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="820 315 970 342">Q4 2009:</td> <td data-bbox="970 315 1139 342">€ 45.686K</td> <td data-bbox="1139 315 1294 342">€ 53.063K</td> </tr> <tr> <td data-bbox="820 342 970 369">Q3 2009:</td> <td data-bbox="970 342 1139 369">€ 33.173K</td> <td data-bbox="1139 342 1294 369">€ 41.024K</td> </tr> <tr> <td data-bbox="820 369 970 396">Q2 2009:</td> <td data-bbox="970 369 1139 396">€ 22.956K</td> <td data-bbox="1139 369 1294 396">€ 28.554K</td> </tr> <tr> <td data-bbox="820 396 970 423">Q1 2009:</td> <td data-bbox="970 396 1139 423">€ 10.357K</td> <td data-bbox="1139 396 1294 423">€ 12.472K</td> </tr> <tr> <td data-bbox="820 423 970 450">Q4 2008:</td> <td data-bbox="970 423 1139 450">€ 46.498K</td> <td data-bbox="1139 423 1294 450">€ 52.675K</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="820 488 1283 880">De norm voor bedrijfskosten is hoger dan het budget a.g.v. overlopende posten en aanvullende budgetten. Salariskosten vallen minder hoog uit (€ 1.335K ultimo 2009), omdat er minder personeel in dienst is dan is begroot. De post 'bijzondere activiteiten' blijft ook achter op begroting (€ 3.442K ultimo 2009). Dit heeft te maken met vertraging in 'Wonen boven winkels' (kasstroom à € 1.500K pas in 2010) en achterblijvende uitgaven m.b.t. 'bepalen energielabel', 'Mercurius' en aanpak 'parapluvergunning asbest'.</p>	Periode	Werkelijk	Norm (fte)	Q4 2009:	€ 45.686K	€ 53.063K	Q3 2009:	€ 33.173K	€ 41.024K	Q2 2009:	€ 22.956K	€ 28.554K	Q1 2009:	€ 10.357K	€ 12.472K	Q4 2008:	€ 46.498K	€ 52.675K	
Periode	Werkelijk	Norm (fte)																			
Q4 2009:	€ 45.686K	€ 53.063K																			
Q3 2009:	€ 33.173K	€ 41.024K																			
Q2 2009:	€ 22.956K	€ 28.554K																			
Q1 2009:	€ 10.357K	€ 12.472K																			
Q4 2008:	€ 46.498K	€ 52.675K																			
	Interne analyse en zelfevaluatie	Elk jaar wordt de meerjarenplanning bijgesteld aan de hand van voortschrijdend inzicht. Elk jaar wordt bij het opstellen van de begroting een analyse gemaakt van de ontwikkelingen van deze meerjarenbegroting. Het eerste jaar uit de planning wordt vertaald naar budgetten en gelden als kader voor de operatie. Verloop van realisatie en kader worden gevolgd via de maandelijks managementrapportage aan management en bestuur.																			
	Interne analyse en zelfevaluatie	<p data-bbox="820 1290 1283 1653">De afwijkingen in de korte termijn liquiditeitsplanning zijn aanzienlijk. Dit wordt veroorzaakt door het nog niet goed kunnen plannen, omdat de ondersteuning vanuit de informatievoorziening gebrekkig is. Met name projecten hebben de neiging om in de tijd door te schuiven. Het is voor Woonbedrijf lastig om dat in de informatievoorziening op te nemen. Inmiddels is er een indicator in de managementrapportage opgenomen, zodat de aandacht van de organisatie op dit onderwerp gaat toenemen.</p> <p data-bbox="820 1686 1283 1827">De treasurycommissie baseert haar activiteiten op de lange termijn liquiditeitsplanning die periodiek wordt bijgesteld aan de hand van de begroting en voortschrijdend inzicht.</p>																			
	Jaarverslag 2008	De Treasury Commissie (TC) is 8 keer bij elkaar gekomen. De commissie bestaat uit de Manager FMS (voorzitter), Hoofd Concernadministratie, Senior Financial Controller en medewerker Treasury. In 2008 is een inventarisatie gemaakt van risico's die gerelateerd zijn aan treasury en mogelijke maatregelen om																			

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
		de risico's te beperken. Daarnaast zijn de procedurebeschrijvingen geactualiseerd, evenals de parameters voor de interne verantwoording, die per kwartaal wordt afgelegd.	

## Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
<p>Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is</p>		<p><i>Jaarverslag 2009</i></p> <p>De directie en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de governancecode van Woonbedrijf en de naleving hiervan.</p> <p>Woonbedrijf is lid van Aedes en onderschrijft daarmee de Aedescode. In 2009 heeft Woonbedrijf haar eigen Governancecode opgesteld, gebaseerd op de Aedes Governancecode voor woningcorporaties. Op een aantal onderdelen heeft Woonbedrijf voor een eigen invulling gekozen, te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel II.2.1 Rechtspositie en bezoldiging bestuur. Woonbedrijf heeft de uitwerking onder II.2.1 van de model governancecode, inhoudende dat leden van de directie voor een periode van maximaal vier jaar worden benoemd, voorshands niet opgenomen;</li> <li>• Artikel II.2 .3 Rechtspositie en bezoldiging bestuur. Er is niet gekozen voor een remuneratie-rapport. Woonbedrijf is van mening dat de inhoud en de zorgvuldigheid van de procedure rondom de vaststelling van de vaste en variabele beloning belangrijker is dan de vorm waarin een en ander wordt vastgelegd;</li> <li>• Artikel III.1.1 Taak en werkwijze Raad van Commissarissen. De taakverdeling van de Raad van Commissarissen (RvC), alsmede zijn werkwijze worden neergelegd in een reglement;</li> <li>• Artikel III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen. De RvC heeft besloten om geen auditcommissie of een selectie-/ remuneratie-</li> </ul>	<p><b>7,0</b></p>

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
		<p>commissie in te stellen. De in de model governancecode genoemde taken van de beide kerncommissies worden binnen Woonbedrijf vervuld door de gehele raad van commissarissen, met uitzondering van salaris en overige arbeidsvoorwaarden van de directie (praesidium);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel V.2.3 Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden. Jaarlijks organiseert Woonbedrijf een overleg met belanghebbenden in de vorm van een klantenpanel. De directie en de Raad van Commissarissen nemen voltallig kennis van de inhoud en het verloop van het gesprek.</li> </ul> <p>De Governancecode Woonbedrijf is op 14 april 2009 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.</p> <p>De volledige governancestructuur is op de website van Woonbedrijf geplaatst.</p>	
		<p>Het toezichtkader wordt gevormd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het koersplan;</li> <li>• de strategische beleidsnotities;</li> <li>• het jaarlijks activiteitenplan zoals opgenomen in de begroting;</li> <li>• de Woonbedrijf Governancecode;</li> <li>• de interne risicobeheersing- en controlesystemen;</li> <li>• de periodieke verslaggeving in de vorm van de balanced scorecard met toelichtingen;</li> <li>• de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;</li> <li>• het bezoldigingsbeleid van de directie;</li> <li>• profielschets van de RvC;</li> <li>• introductie- en trainingsprogramma van de RvC;</li> <li>• aanbevelingen van de externe accountant.</li> </ul>	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
		<p>In totaal heeft de RvC in 2009 zeven maal vergaderd, waarvan vijf reguliere vergaderingen en twee bijzondere (i.v.m. overlijden voorzitter RvC en i.v.m. vernieuwde Koersplan). Vaste onderwerpen op iedere agenda waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopende agenda;</li> <li>• Mededelingen directie;</li> <li>• Toelichting op belangrijke directiebesluiten;</li> <li>• Vaststellen verslag;</li> <li>• Kwartaalrapportage.</li> </ul> <p>Daarnaast worden op vaste momenten besproken: de meerjarenbegroting, het jaarverslag en het beoordelingsgesprek met de leden van de directie. Voorts is met de directie van gedachten gewisseld over de ontwikkeling van de interne organisatie.</p>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen		<p>Koersplan 2010-2012: Woonbedrijf legitimeert zich door het leveren van prestaties. Hierover wil de corporatie op transparante wijze verantwoording afleggen. Woonbedrijf verwacht door op deze manier te handelen dat de toezichthouder in de rol van toezichthouder kan blijven en bijsturing niet aan de orde is.</p>	<b>7,0</b>
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is en via de website beschikbaar wordt gesteld.</p> <p>In diverse overleggen bespreekt Woonbedrijf de voortgang van de gemaakte afspraken.</p>	<b>7,0</b>
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is en via de website beschikbaar wordt gesteld.</p> <p>In diverse overleggen bespreekt Woonbedrijf de voortgang van de gemaakte afspraken.</p>	<b>8,0</b>
	Woonbedrijf ziet visitatie als de kern van legitimatie. De visitatie richt zich op de maatschappelijke prestaties die de corporatie in de districten levert, de wijze waarop gestuurd wordt en het beeld dat dit oplevert voor de corporatie (identiteit & imago).	<p>Visitatie in 2<sup>e</sup> helft 2010 (rapport op te leveren begin 2011).</p>	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
	<p>De visitatie is de nulmeting voor het Koersplan 2010 – 2012.</p> <p>Uitvoering staat gepland voor de 2<sup>e</sup> helft van 2010. De resultaten zullen worden vertaald naar een plan van aanpak.</p>		
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is en via de website beschikbaar wordt gesteld.</p> <p>Woonbedrijf dient tijdig de benodigde prospectieve en verantwoordingsinformatie in t.b.v. beoordeling door het CFV.</p>	<b>8,0</b>





## **Bijlage 5      Definities**

*(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)*

### **Bedrijfslasten**

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

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

### **Bedrijfswaarde**

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

### **Continuïteitsoordeel**

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

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

### **Eigen vermogen**

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

### **Leningenportefeuille**

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

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

## **Netto bedrijfslasten**

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

## **Netto kasstroom**

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

## **Onderhoudskosten**

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

## **Rentedekkingsgraad**

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

## **Rentelasten op leningenportefeuille**

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

## **Schuldverdienratio**

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

## **Solvabiliteit**

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

## **Vermogenovermaat**

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

## **Volkshuisvestelijk vermogen**

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

## **Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)**

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

## **Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

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

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

## **WOZ-waarde**

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



## **Op Koers!**

*Reactie Woonbedrijf op visitatierapport*

### **Inleiding**

In juni 2010 gaven het Bestuur en de Raad van Commissarissen van Woonbedrijf opdracht aan Raeflex en Pentascope om een gecombineerde visitatie en 0-meting van het Koersplan uit te voeren. Een van de doelstellingen van het onderzoek was om te leren van de opvattingen van de buitenwereld over Woonbedrijf en hiermee een stap te zetten in de verdere ontwikkeling van onze koers. Dit leidde tot een bijzonder proces waarbij de dialogen met onze belanghouders een belangrijke plaats innamen. Hierbij stond de vraag centraal; 'herkent u en erkent u de prestaties en ambities van Woonbedrijf?'

We zijn ingenomen met de feedback van onze belanghouders. We constateren dat we zijn ingebed in de buurten van Eindhoven en de omliggende gemeentes. Waarbij we een geliefde partij zijn om mee samen te werken. Er is waardering voor wat we hebben gerealiseerd in de korte tijd dat Woonbedrijf bestaat. Maar ook duidelijke verwachtingen in de buitenwereld ten aanzien van onze rol en onze prestaties in de komende jaren. Deze 'gratis adviezen' zijn van veel waarde en nemen we mee bij de verdere ontwikkeling van onze koers.

### **Waar staan we nu?**

We zijn tevreden dat we in het visitatierapport kunnen lezen dat we onze opgave vervullen, efficiënt werken en presteren naar vermogen. Dit betekent dat we ons dagelijks werk op orde hebben. We hebben bij de start van Woonbedrijf in 2005 gekozen voor een klant- en gebiedsgerichte werkwijze. Deze aanpak wordt herkend en gewaardeerd. Wel constateren we dat de prestaties van Woonbedrijf op bedrijfsniveau, als resultante van de prestaties in de individuele buurten, nog onvoldoende zichtbaar zijn. Dat geldt ook voor de opmerkingen over de huurdersvertegenwoordiging op bedrijfsniveau. Terwijl we dagelijks worden bevestigd in onze klantgerichte opstelling in onze contacten met individuele bewoners en woningzoekenden. En met groepen bewoners als bijvoorbeeld om samenwerking bij complexrenovaties gaat.

### **Wat staat ons te doen?**

Om onze resultaten zichtbaar te maken, zullen we ons vernieuwde koersplan meer 'SMART' moeten maken. Concreter aangeven welke prestaties we willen leveren en daarover ook verantwoording afleggen. Daarnaast willen we de drie ontwikkellijnen uit ons koersplan; 'van klantgericht naar klantgestuurd', 'van buurtbeheer en wijkaanpak naar vormgeven van buurtbeleving' en 'prestaties zichtbaar maken' nadrukkelijk op bedrijfsniveau doortrekken. Of zoals de visitatiecommissie het verwoordde: "Noblesse oblige" (adel verplicht); van de grootste corporatie in de stad wordt vanuit een gedeelde visie op stad en regio leiderschap verwacht.

Als we klantgestuurd willen zijn, dan moet dat ook op bedrijfsniveau betekenis krijgen. We zeggen dat we van wonen zijn en dat het daarbij om het wonen van de klant gaat. We zoeken onze legitimatie bij de klant. Dat betekent dat we moeten laten zien hoe we ons laten leiden door de opvattingen van onze klanten. Daar willen we inhoud aan geven. Hierbij is de vraag hoe we onze bestaande huurdersorganisatie een rol kunnen geven in onze ontwikkeling naar een (ook) op bedrijfsniveau klantgestuurde organisatie.

Onze ontwikkeling naar 'vormgeven van buurtbeleving' behoeft vertaling naar het bedrijfsniveau; vormgeven aan de stad en de regio. Aan stedelijke beleving en ruimtelijke kwaliteit. Ook daarin willen we een leidende rol nemen die in overeenstemming is met onze omvang en de verwachtingen van onze belanghouders.

Een 'SMART' geformuleerde koers is een voorwaarde voor het realiseren van onze ambities en biedt de Raad van Commissarissen een goed toetsingskader voor de *governance* en het toezicht op het maatschappelijk presteren.

**Trots!**

We zijn trots op de resultaten van de visitatie en de 0-meting. We zijn trots op de waardering die uit beide stukken spreekt. We zijn trots op het vertrouwen dat de belanghouders in ons hebben. We zijn trots op de wijze waarop het visitatieproces is vormgegeven en daarmee meer is dan het vervullen van een verplichting. En *last but not least*: we zijn trots op onze medewerkers die dit resultaat mogelijk hebben gemaakt.

Ingrid de Boer  
Algemeen directeur

Marc Eggermont  
Algemeen directeur

Ollie Olsthoorn  
Voorzitter RvC