

WonenBregburg presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksrapport maatschappelijke visitatie
WonenBregburg**

22 april 2008

Inhoud

WonenBreburg presteert maatschappelijk goed	5
Inleiding.....	5
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van WonenBreburg is door rapportcijfer van 7,0 goed, maar er zijn kritische kanttekeningen	5
Bijzondere prestaties en verbeterpunten.....	8
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart.....	9
Inleiding.....	12
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel	12
Visitatieproces op hoofdlijnen	14
Visitatiebevindingen helpen bij het herijken van het meerjarenbeleidsplan	14
Opbouw rapport	15
1 Vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid	16
WonenBreburg acteert steeds meer in een veranderende omgeving.....	16
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: voldoende (conform de norm).....	17
Vertaling landelijke opgaven.....	17
Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van wonen.....	17
Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar eigen doelstellingen WonenBreburg	18
Vertaling regionale opgaven	18
Provinciale en regionale opgaven richten zich met name op bouwproductie	18
Opgaven provincie en regio zijn voldoende vertaald naar doelstellingen WonenBreburg	19
Vertaling lokale opgaven	19
2 Presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven	21
Eindoordeel presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven: goed (boven de norm), maar vooraf plannen van prestaties kan beter	21
In de missie van WonenBreburg staat de klant centraal	23
Ambities worden deels nageleefd en vertaald naar strategische doelstellingen	24
Doelstellingen ten aanzien van prestatievelen zijn in de periode 2004 – 2008 deels gerealiseerd	24
Presteren naar beschikbaarheid scoort ‘Bijzondere prestatie’	25
Presteren naar betaalbaarheid scoort ‘voldoende met score onder de norm bij inflatievolgende huurverhoging’	25
Presteren naar bouwproductie scoort ‘aandachtspunt’	26
Presteren naar herstructurering scoort ‘bijzondere prestatie’	27
Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort ‘bijzondere prestatie’	28
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort ‘boven de norm’	28
Presteren naar huurderparticipatie scoort ‘voldoende (conform de norm)’	30

	Presteren overige doelen scoort ‘voldoende’ (conform de norm).....	30
	Als verdieping op de visitatie zijn twee dossieronderzoeken uitgevoerd	31
	Wonen, Zorg en Service in de Wijk	31
	De Driesprong.....	32
	Gevolgen van visitatiebevindingen voor meerjarenbeleidsplan	33
3	Oordeel volgens belanghebbenden.....	34
	Totaaloordeel van belanghebbenden over WonenBreburch is met 7,4 goed.....	35
	Oordeel per onderdeel van de beleidscyclus	36
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed	37
	Missie en visie komen goed tot uitdrukking in het optreden van de directie, echter de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente Breda zijn ontevreden.....	38
	Tevredenheid over inspraak, participatie en communicatie is voldoende, maar vertoont een wisselend beeld	39
	WonenBreburch scoort goed op het maken van beleidskeuzes en afwegingen, maar bouwproductie en betaalbaarheid zijn aandachtspunten	41
	Het werken volgens prestatieafspraken scoort over het algemeen voldoende tot goed, vertegenwoordigers in Breda geven echter geen voldoende	42
	De resultaten van WonenBreburch zijn voldoende, behalve volgens de huurdervertegenwoordiging in Breda	43
	Verantwoording door WonenBreburch is voldoende, maar er wordt meer inzicht gewenst in de maatschappelijk relevante prestaties	45
	Bijzondere prestaties en aandachtspunten volgens belanghebbenden.....	46
	Primaire taak.....	46
	Communicatie & PR	47
	Interne organisatie	47
	Gevolgen van visitatiebevindingen voor meerjarenbeleidsplan	48
4	Presteren naar vermogen	49
	Samenvatting score op onderdeel presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren .	49
	Financieel beleid.....	50
	Prestatie op financieel beleid scoort voldoende	51
	Financiële positie	52
	Exploitatie- en nettoresultaat	52
	Solvabiliteit scoort met 7,0 een voldoende	53
	Interest coverage ratio	55
	Vermogensovermaat	56
	Presteren op onderdeel financiële positie scoort voor huidige positie ‘voldoende (conform de norm)’, maar richting toekomst zijn er punten die onder de norm scoren.....	57
	Treasury.....	57
	Opzet van de treasury-functie scoort ‘goed (boven de norm)’	57
	Effectiviteit van de treasury-functie scoort ‘goed (boven de norm)’	58
	Presteren op onderdeel Treasury scoort ‘goed’ (boven de norm).....	58

	Portfolio.....	59
	Rendementen op investeringen.....	59
	Presteren naar onderdeel Portfolio scoort met 6,5 ‘voldoende’	59
5	Presteren naar efficiëntie.....	60
	Opzet van de beoordeling.....	60
	Samenvatting score op presteren naar efficiëntie	60
	Algemeen.....	61
	WonenBregburg heeft procesveranderingen gericht op efficiëntie doorgevoerd	61
	Beheerkosten per verhuureenheid lager dan bij de referentiecorporaties	62
	Personeelskosten per fte zijn relatief laag; oordeel ‘zeer goed’	62
	Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten en kosten per fte inhuur hoger dan gemiddeld	63
	Huisvestingskosten per vierkante meter zijn hoger dan gemiddeld	63
	Automatiseringskosten per werkplek in lijn met gemiddelde van andere corporaties.....	63
	Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud hoger dan gemiddeld	63
	Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties	64
6	Toepassing principes Governance code	65
	Governance structuur van WonenBregburg functioneert voldoende	65
	Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort ‘voldoende’	66
	Het naleven van in de Aedescode opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort ‘voldoende’	66
	Gevolgen van de visitatiebevindingen voor het meerjarenbeleidplan	68
A	Gebruikte brondocumenten	69
	Besturing.....	69
	Bezit en verhuur.....	69
	Organisatie en personeel.....	69
	Financieel	70
	Algemene documenten.....	70
B	Gevoerde gesprekken	72
C	Betrokken belanghebbenden en de relatie met WonenBregburg	74

WonenBregburg presteert maatschappelijk goed

PricewaterhouseCoopers geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van woningcorporatie WonenBregburg over de periode 2004-2008. In deze samenvatting presenteert PricewaterhouseCoopers haar belangrijkste conclusies.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van WonenBregburg is door rapportcijfer van 7,1 goed, maar er zijn kritische kanttekeningen

PricewaterhouseCoopers komt tot het oordeel dat WonenBregburg over het algemeen maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,1. Het oordeel is gebaseerd op zowel de mening van de belanghebbenden als op de toetsing van PricewaterhouseCoopers. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van WonenBregburg. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de onderdeelcores. Alle onderdelen zijn even zwaar meegewogen. PricewaterhouseCoopers merkt op dat er door het relatief geringe aantal visitaties dat tot nu toe is uitgevoerd nog geen solide referentiekader is voor het geven van een waardeoordeel over de uitkomsten van WonenBregburg in relatie tot andere corporaties. Bij het onderdeel Presteren naar vermogen worden de onderdelen van dit kader op een andere wijze gewogen dan bij de overige kaders het geval is. Dit is in de tabel aangegeven.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren WonenBregburg

Onderwerp van het visitatiekader	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Presteren (vertaling) naar opgaven	7	8	6,0	7	7,0
Presteren naar eigen ambities, doelstellingen en opgaven	7,4	6,0	6,0	7,5	7,1
Presteren volgens belanghebbenden	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Presteren naar vermogen en efficiëntie	7 (vermogen)	6 (portfolio)	7 (solvabiliteit)	7 (efficiëntie)	6,9
Presteren naar governance	7				7,0
Eindoordeel Goed (boven de norm)					7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Het eindoordeel is gebaseerd op de toetsing van PricewaterhouseCoopers en de mening van de belanghebbenden. In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe vertaalt WonenBregburg de landelijk, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid?

- b Hoe presteert WonenBreborg in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- c Hoe presteert WonenBreborg volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert WonenBreborg gelet op het beschikbare vermogen?
- e Hoe efficiënt presteert WonenBreborg?
- f Hoe presteert WonenBreborg op het gebied van Governance?

Presteren naar opgaven

PricewaterhouseCoopers heeft geconstateerd dat WonenBreborg de landelijke, provinciale / regionale en lokale ontwikkelingen / opgaven goed volgt en deze ook in voldoende mate heeft vertaald naar haar eigen beleidsdoelstellingen. Wel is de feitelijke realisatie van de opgaven achtergebleven bij de doelstellingen.

Presteren naar ambities, doelen en opgaven

PricewaterhouseCoopers heeft ook getoetst of de plannen die WonenBreborg formuleert in overeenstemming zijn met haar missie, of deze plannen maatschappelijk relevant zijn en of WonenBreborg deze plannen ook in voldoende mate realiseert. PricewaterhouseCoopers oordeelt dat WonenBreborg in voldoende mate beleidsmaatregelen en /of projecten uitvoert die op haar missie zijn gebaseerd. Deze beleidsmaatregelen / projecten vallen bovendien ook in de door de SEV benoemde prestatievelden en kunnen daarmee als maatschappelijk relevant worden geormerkt. Het gaat bijvoorbeeld om werkzaamheden gericht op het beschikbaar hebben van voldoende goedkope / betaalbare woningen, projecten voor mensen met een beperking, of projecten die de leefbaarheid bevorderen.

PricewaterhouseCoopers heeft uit de bestudeerde stukken kunnen opmaken dat WonenBreborg in de periode 2004 – 2008 een zeer groot aantal maatschappelijk relevante projecten heeft uitgevoerd. Volgens PricewaterhouseCoopers levert WonenBreborg op een aantal onderdelen een bijzondere prestatie. WonenBreborg spant zich bijvoorbeeld bijzonder in voor projecten op het gebied van herstructurering, leefbaarheid en bijzondere doelgroepen. PricewaterhouseCoopers vindt dan ook dat de organisatie ambitieus is. Zij wil zich inspannen om volkshuisvestelijke verbeteringen te realiseren.

Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel echter ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in. PricewaterhouseCoopers heeft geconstateerd dat WonenBreborg in onvoldoende mate kan aantonen waarom zij de uitvoering van bepaalde projecten prefereert boven andere projecten. PricewaterhouseCoopers heeft ook geconstateerd dat duidelijke sturing op realisatie plaatsvindt wanneer WonenBreborg eenmaal een project ter handen neemt.

Presteren naar belanghebbenden

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden

hebben over het maatschappelijk presteren van WonenBreburch. Uit de tabel blijkt dat gemiddeld genomen de belanghebbenden aan WonenBreburch een rapportcijfer toe van 7,4 toekennen. Dit is een goede score, maar uit de interviews met belanghebbenden komt ook naar voren dat de verwachtingen van de belanghebbenden over het algemeen hoger liggen dan datgene dat WonenBreburch al presteert.

Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen de verwachtingen van de belanghebbenden en de (financiële) mogelijkheden van WonenBreburch kan wellicht worden gevonden in onvoldoende communicatie met de belanghebbenden. PricewaterhouseCoopers adviseert WonenBreburch daarom hier meer aandacht aan te besteden en transparanter te zijn naar de belanghebbenden.

Presteren naar vermogen en efficiëntie

WonenBreburch heeft een beperkte vermogensovermaat. De vermogensovermaat is dat deel van het vermogen dat niet nodig is om financiële continuïteit op lange termijn te waarborgen en derhalve ingezet kan worden voor de doelgroepen van beleid. De geringe vermogensovermaat duidt erop dat WonenBreburch het geld inzet voor de realisatie van de doelstellingen. PricewaterhouseCoopers heeft daarom op het onderdeel Presteren naar Vermogen het oordeel 'voldoende' gegeven. Wel geeft PricewaterhouseCoopers de kanttekening dat de financiële sturing op onderdelen beter kan worden verankerd in de organisatie. Dit heeft enerzijds te maken met het beter vastleggen van de uitgangspunten van het financiële beleid en anderzijds op het strakker sturen op de realisatie van de uitgangspunten. Voorbeelden waar verbetering mogelijk is zijn rendementen en de interne sturing op budgetten.

Ook wil PricewaterhouseCoopers een kanttekening plaatsen bij de lage vermogensovermaat van WonenBreburch. De lage vermogensovermaat wordt door PricewaterhouseCoopers in het licht van de maatschappelijke doelstellingen als positief gezien. In het licht van financiële soliditeit kan de lage vermogensovermaat echter als een beperking worden gezien waaraan gezien de omvangrijke investeringsplannen aandacht gegeven moet worden om te voorkomen dat de realisatie van de randvoorwaarde 'financiële soliditeit' niet in gevaar komt. De investeringen zijn weliswaar ingerekend in de financiële prognoses, maar uit een beoordeling van de financiële positie over de periode 2006 -2011 blijkt dat de financiële positie niet zodanig sterk is dat er veel financiële ruimte over is voor andere plannen dan de voorgenomen investeringen. Hierdoor ontstaat mogelijk de komende jaren een tegenstelling tussen wat financieel mogelijk is en wat de belanghebbenden verwachten.

Over het algemeen genomen opereert WonenBreburch efficiënt. Dit oordeel is gebaseerd op een beoordeling van de totale beheerkosten van WonenBreburch. Dit neemt niet weg dat op onderdelen nog wel efficiencywinst kan worden behaald. Met name op het gebied van inhuur van uitzendkrachten, automatisering en huisvesting. Intern heeft men dit onderkend en heeft men in 2006 een financieel bijsturingprogramma opgezet met als doel de operationele kasstroom te verbeteren. Het bijsturingprogramma loopt tot 2011.

Presteren naar Governance

Op het gebied van Governance is op het peilmoment (2006) sprake van voldoende presteren. De governance structuur van WonenBreborg functioneert zodanig dat er sprake is van goed functionerend toezicht. Wel zijn er enkele kanttekeningen. WonenBreborg zegt de intentie te hebben de van toepassing zijnde governance-regels te volgen, maar in de praktijk voldoet zij hier nog niet volledig aan. Dit is aangemerkt als aandachtspunt. PricewaterhouseCoopers heeft ook ten aanzien van de beweging richting meer openheid die de organisatie als gevolg van de nieuwe governance-regels én de veranderende maatschappelijke omgeving moet maken, een verschil van inzicht geconstateerd tussen de Raad van Commissarissen (RvC) en de beide bestuurders. De geïnterviewde commissarissen geven het beeld dat de bestuurders meer transparantie willen geven dan de RvC. De RvC geeft te kennen dat men – in het belang van de volkshuisvesting - de principes van ‘goed bestuur’ en intern toezicht bewust toepast en belangrijker vindt dan het naleven van alle voorschriften uit de Aedes Code.

Bijzondere prestaties en verbeterpunten

WonenBreborg levert een bijzondere prestatie op de volgende (deel)onderwerpen:

- a Stedelijke vernieuwing;
- b Leefbaarheid;
- c Bijzondere doelgroepen;
- d Presteren naar missie en visie;
- e Bevorderen van bewonersparticipatie;
- f Beschikbaarheid van woningen voor de doelgroep;
- g Presteren conform prestatieafspraken;
- h Afleggen van verantwoording naar belanghebbenden;
- i Omvang van de beheerkosten.

WonenBreborg kan echter verbeteren op de volgende onderwerpen:

- a Bouwproductie;
- b Betrekken van belanghebbenden (waaronder bewoners) bij beleidsontwikkeling;
- c Communicatie richting belanghebbenden;
- d Verankeren van financieel beleid;
- e Sturing op vastgoedrendementen;
- f Omvang van de kosten van inhuur;
- g Omvang van de huisvestingskosten;
- h Omvang van de automatiseringskosten;
- i Naleven governance voorschriften.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel, zie tabel S-1, heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De respectievelijke hoofdstukken geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is aangegeven hoe de vertaling is van kwantitatieve score naar kwalitatieve score en kleur. De kwalitatieve waarderingen zijn met een kleurcodering aangegeven. De mogelijke waarderingen zijn 'Bijzondere prestatie', 'Boven de norm', 'Conform de norm' (voldoende), 'Onder de norm' of 'Aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, cyaan, groen, oranje en rood.

Een score 'Bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PricewaterhouseCoopers. Een onderdeel verdient de beoordeling 'Boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' moet worden gegeven. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PricewaterhouseCoopers. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel verdient de beoordeling 'Onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin WonenBregburg naar de mening van belanghebbenden en/of PwC structureel onderpresteert. Tabel S-2 licht de waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

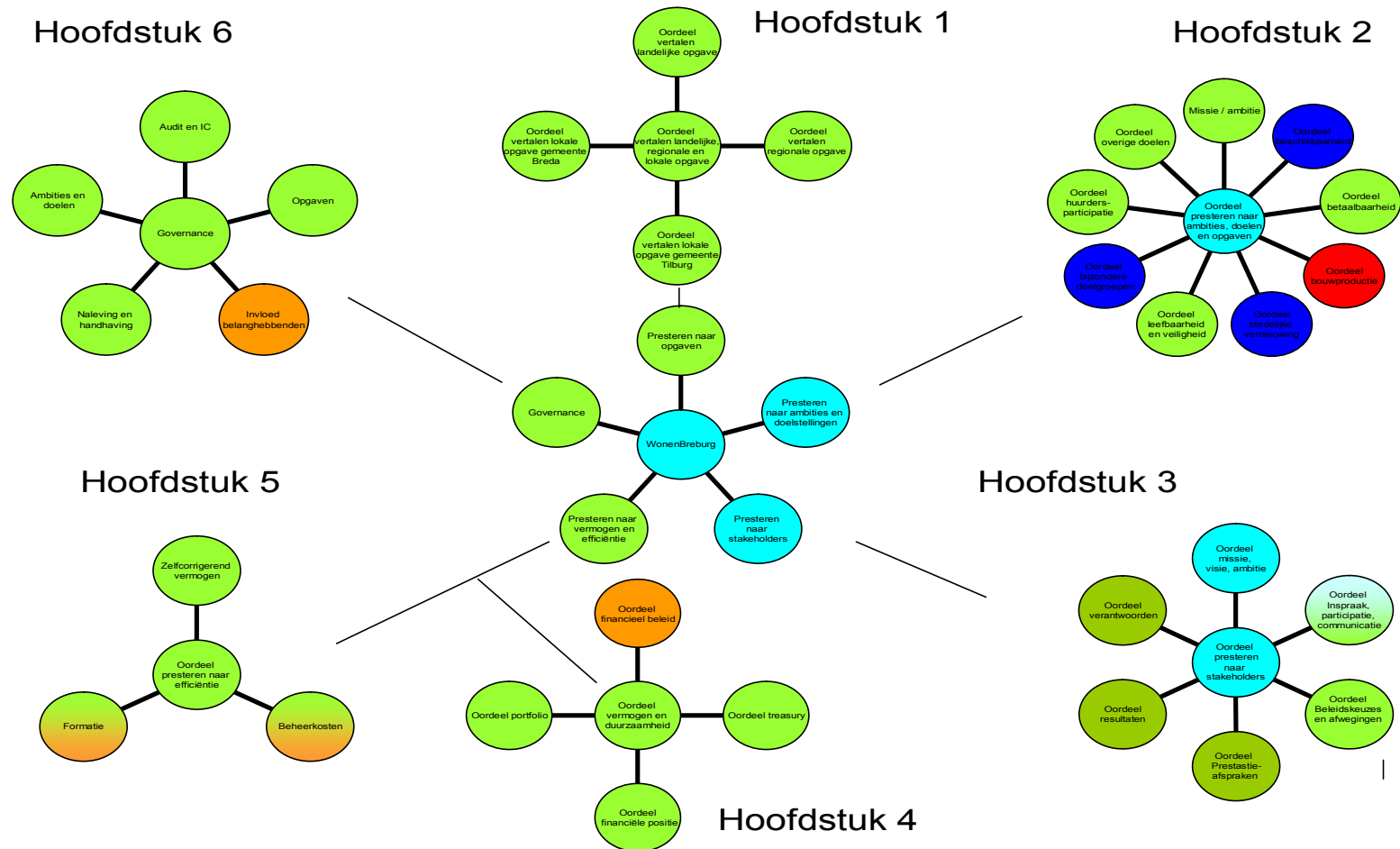
Tabel S-2: verklaring toegekende waarderingen

Waardering	Toelichting waardering	Cijfer	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van belanghebbenden	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Hoger dan 7,0 lager dan 8,0	Cyaan
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen

Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden.	Hoger dan 5,0 lager dan 6,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer, gebaseerd op de daaromheen gegroepede zes oordelen voor de kaders.



Model: PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart

Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van WonenBregburg open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) is onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties in 2006 gestart met het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. Daartoe is in 2006 een pilotstudie opgezet die in 2007 is verlengd tot januari 2008. Doel van deze verlenging is om nog meer ervaring met het nieuwe visitatiestelsel op te doen zodat het stelsel nog verder kan worden verbeterd. WonenBregburg is een van de corporaties die aan de verlengde pilot hebben meegedaan.

PricewaterhouseCoopers (hierna PwC) is door WonenBregburg geselecteerd om de uitvoering van de maatschappelijke visitatie op zich te nemen.

De maatschappelijke visitatie bij WonenBregburg die in deze rapportage wordt beschreven geeft een (gestructureerd) oordeel over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PricewaterhouseCoopers benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat hierbij *geen* accountantscontrole is toegepast.

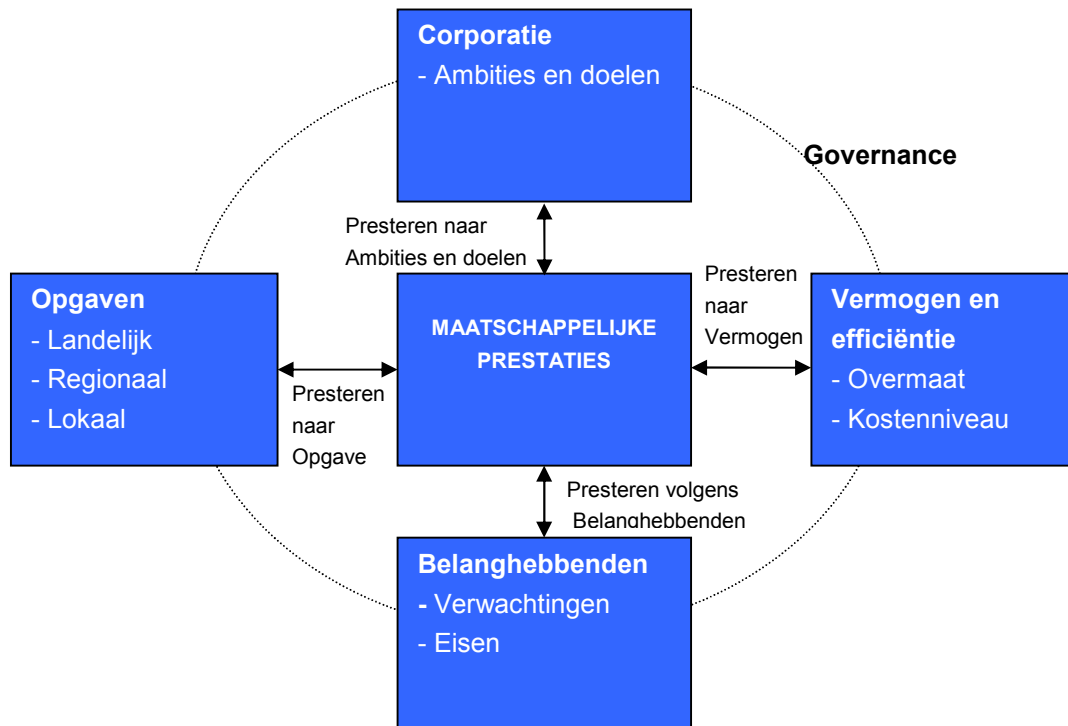
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders:

- a Vertaling van landelijk, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid (presteren naar opgaven);
- b Presteren naar ambities, doelstellingen en opgaven;
- c Presteren volgens de belanghebbenden;
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie;

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waardoor de overige kaders als het ware met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie WonenBregburg



Bron: PricewaterhouseCoopers / SEV, 2008

Om een onafhankelijk en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van WonenBregburg te geven, werden de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert WonenBregburg in verhouding tot de landelijk, regionale en lokale opgaven?
- b Hoe presteert WonenBregburg in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- c Hoe presteert WonenBregburg volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert WonenBregburg gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert WonenBregburg?
- e Hoe presteert WonenBregburg op het gebied van Governance?

PricewaterhouseCoopers heeft bij het toetsen gebruikgemaakt van visitatiekader 2.5¹. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepaald. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor aan:

- a Feitelijke prestatie (70%);
- b Kennis en inzicht (10%);
- c Planning (10%);

¹ Versie 2.5 is door de SEV in 2007 ontwikkeld
Inleiding

d Monitoring (10%).

De SEV heeft aan de feitelijke prestatie het zwaarste gewicht toegekend. Dit telt voor 70% mee in het oordeel. De wijze waarop de corporatie kennis en inzicht heeft van de te leveren prestaties, deze plant en ook bewaakt telt in totaal voor 30% mee. De achterliggende gedachte is dat uiteindelijk niet de voornemens, bedoelingen of beheersing, maar de feitelijk geleverde maatschappelijke prestatie bepalend moet zijn voor het oordeel.

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van WonenBregburg ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Visitatieproces op hoofdlijnen

PricewaterhouseCoopers heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten van WonenBregburg een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning heeft PricewaterhouseCoopers een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Op basis van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het Management Team (MT) (zie Bijlage C) en functionarissen op sleutelposities, om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Daarna heeft PricewaterhouseCoopers 20 (externe) belanghebbenden geraadpleegd (zie bijlage C) om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van WonenBregburg. PricewaterhouseCoopers heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en daarna uitgezet bij de belanghebbenden van WonenBregburg. Vervolgens zijn verdiepende gesprekken gevoerd.

PricewaterhouseCoopers heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van WonenBregburg zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die WonenBregburg zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader werd tijdens een bijeenkomst met MT-leden en leidinggevenden vastgesteld.

Visitatiebevindingen helpen bij het herijken van het meerjarenbeleidsplan

Op verzoek van WonenBregburg dienen de visitatiebevindingen de organisatie te helpen bij het herijken van het meerjarenbeleidsplan. Indien de bevindingen hiertoe aanleiding geven dan wordt aan het einde van het betreffende hoofdstuk nader ingegaan op de consequenties van de visitatiebevindingen voor het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

Opbouw rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft in welke mate WonenBreburg de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald;
- b Hoofdstuk 2 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van WonenBreburg en de mate waarin WonenBreburg deze doelstellingen heeft gerealiseerd;
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden;
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en duurzaamheid;
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie;
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over Governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die WonenBreburg ter beschikking heeft gesteld aan PricewaterhouseCoopers voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van WonenBreburg. Bijlage B bevat een overzicht van de interne en (externe) belanghebbenden met wie verdiepende gesprekken zijn gevoerd. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de betrokken belanghebbenden en hun relatie met WonenBreburg.

1 Vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid

1.01 Dit eerste hoofdstuk beschrijft de mate waarin WonenBregburg de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2004 – 2008 heeft vertaald naar haar eigen beleid. In hoofdstuk 2 komt de uitvoering van het beleid aan bod en wordt ondermeer getoetst of WonenBregburg ook prestaties heeft geleverd die in relatie staan tot de opgaven. Dit hoofdstuk start echter met een korte omschrijving van WonenBregburg, aangezien dit helpt de visitatiebevindingen te plaatsen in de bredere context van de historie van WonenBregburg, de omgeving waarin WonenBregburg opereert en de ontwikkeling die de corporatie wil maken.

WonenBregburg acteert steeds meer in een veranderende omgeving

1.02 WonenBregburg ontstond op 1 januari 2003 uit een fusie tussen WonenBreda en Wonen Midden-Brabant. Beide fusiepartners kennen hun oorsprong in het begin van de twintigste eeuw. Een tijd waarin vele initiatieven werden genomen om het huisvestingsvraagstuk van de arbeidersklasse op te lossen.

1.03 Bij WonenBregburg zijn 438 mensen (394 fte's) in dienst. De portefeuille van WonenBregburg bestaat op dit moment uit circa 30.000 panden in de regio, waarbij de corporatie vooral actief is in de gemeenten Breda en Tilburg. In de gemeente Breda bestaat het bezit uit ruim 9.900 verhuureenheden en in Tilburg uit ongeveer 19.600 verhuureenheden.

1.04 De omgeving waarbinnen WonenBregburg zich beweegt is voor een deel (de traditionele beheerstaak) voorspelbaar, maar wordt voor een steeds groter deel moeilijker te voorspellen. De maatschappelijke problemen waar WonenBregburg mee wordt geconfronteerd, zijn namelijk steeds vaker breed van karakter en daarmee niet alleen het terrein van de corporatie. De mogelijkheid van WonenBregburg om zelfstandig de problemen aan te pakken zijn daardoor als het ware beperkt. Het is de taak van WonenBregburg om daarin een eigen positie in te nemen, maar dit neemt niet weg dat samenwerking is vereist met andere organisaties zoals welzijns- en zorginstellingen, gemeenten, onderwijsinstellingen en collega-corporaties. WonenBregburg is zeer actief² op zoek naar samenwerking met andere partijen op zowel landelijk, regionaal als lokaal niveau. Een goed voorbeeld van regionale samenwerking met collega-corporaties in Brabant is de deelname aan de stichting Futura. De projecten en activiteiten in Futura-verband worden ontwikkeld via kennisprogramma's op onderwerpen als vastgoed, personeel en organisatie, Informatisering & automatisering, Financiën & treasury en Inkoop.

1.05 De genoemde ontwikkelingen gecombineerd met veranderende wet- en regelgeving geven aan dat in de toekomst het onvoorspelbare deel alleen nog maar zal toenemen. Voor de

² Jaarverslag 2006, pagina 83. Het jaarverslag bevat een overzicht van samenwerkingsverbanden van WonenBregburg. Hieruit blijkt dat WonenBregburg zeer actief is op het gebied van samenwerking.

organisatie betekent dit dat in toenemende mate aandacht zal moeten worden geschonken aan de weg die WonenBreburg wil inslaan, welke ontwikkelingsrichting zij wil doormaken. Immers, met het toenemen van de onvoorspelbaarheid neemt ook het aantal mogelijke oplossingsrichtingen toe. WonenBreburg moet hier keuzen in gaan maken.

1.06 WonenBreburg ziet financiële continuïteit weliswaar als een belangrijke randvoorwaarde voor het voortbestaan en heeft oog voor een solide financiële positie, maar geeft maatschappelijke criteria een hogere prioriteit bij de realisatie van haar sociaal-maatschappelijke verplichtingen.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: voldoende (conform de norm)

1.07 WonenBreburg slaagt er goed in de opgaven op landelijk, provinciaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Het eindoordeel is daarom: voldoende. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt dit oordeel toegelicht. Tabel 1-1 geeft een overzicht weer van de bevindingen ten aanzien van de landelijke, regionale en lokale opgaven.

Tabel 1-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen				
Regionale opgaven	Deels vertaald naar doelstellingen: armoedebeleid voldoende vertaald, bouwproductie in onvoldoende mate vertaald				
Lokale opgaven	Vertaald naar doelstellingen				
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7	8	6,0	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling landelijke opgaven

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van wonen

1.08 Naast de recente landelijke opgave die inspeelt op het herstructureren van probleemwijken is in november 2000 de nota **'Wonen; Mensen, Wensen, Wonen'** vastgesteld. Kernpunten in de nota zijn ondermeer dat de zeggenschap over de woning en woonomgeving moet worden vergroot. Ook moeten er meer kansen worden geschapen voor mensen in kwetsbare posities, moet het combineren van wonen en zorg op maat worden bevorderd en moet meer aandacht worden gegeven aan het verbeteren van de stedelijke woonkwaliteit.

1.09 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt'. De visie schrijft voor dat de beschikbare woningvoorraad moet worden verhoogd. Dit is enerzijds mogelijk door een hogere bouwproductie, anderzijds door de toegang naar de woningmarkt te verbeteren. Vooral starters en ouderen ondervinden de nadelen hiervan. Door startersleningen kan de toegang voor jongeren worden verbeterd. Daarnaast sluit de kwaliteit van woningen nog onvoldoende aan bij de individuele wensen van de doelgroepen. Door maatwerk in stedelijke vernieuwing, herstructurering en bouw kan een betere aansluiting worden gerealiseerd. Ten slotte, is er nog steeds een grote afstand tussen de huur- en koopmarkt. Van corporaties wordt verlangd dat door innovatieve producten of koop-/huurvormen deze afstand wordt verkleind.

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar eigen doelstellingen WonenBreburg

1.10 De door ons beoordeelde stukken tonen aan dat WonenBreburg de landelijke opgaven in voldoende mate heeft vertaald naar eigen doelstellingen. WonenBreburg heeft diverse initiatieven ondernomen die aan een of meerdere landelijke opgaven raken, zoals herstructureringsprojecten, de plannen om de bouwproductie te verhogen, doelstellingen op het gebied van Wonen, welzijn en zorg, de introductie van de Koopgarant regeling en het voornemen in hoge mate te investeren in leefbaarheid.

Tabel 1-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
'Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt'	Vertaald naar doelstellingen	
Nota Wonen; Mensen, Wensen, Wonen vastgesteld	Vertaald naar doelstellingen	
Bijdragen aan herstructurering	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling regionale opgaven

1.11 Bij de beschrijving van de regionale opgaven wordt onderscheid gemaakt tussen opgaven van de provincie Brabant en de regio Breda - Tilburg.

Provinciale en regionale opgaven richten zich met name op bouwproductie

1.12 De belangrijkste provinciale opgaven richten zich op een toename van 100.000 woningen in de provincie Brabant in de periode 2006 – 2016 waarvan 43.000 in de regio Breda - Tilburg. PricewaterhouseCoopers merkt op dat de regionale opgave van 43.000 nieuw te bouwen woningen een zeer groot deel is van de provinciale opgave van 100.000 nieuw te bouwen woningen. PricewaterhouseCoopers heeft deze opgaven daarom ook als 1 opgave beoordeeld.

1.13 Een andere belangrijke opgave op provinciaal / regionaal niveau is het bijdragen aan het door de provincie in 2005 ontwikkelde armoedebeleid. Dit beleid is door de provincie ontwikkeld als antwoord op alarmerende cijfers uit de Nationale Armoedemonitor en de voorspelling dat het aantal armen blijft groeien. De provincie heeft voor de jaren 2006-2007 2 miljoen euro uitgetrokken om projecten te financieren die armoede bestrijden.

Opgaven provincie en regio zijn voldoende vertaald naar doelstellingen WonenBreburch

1.14 PricewaterhouseCoopers ziet de bouwopgaven op regionaal en provinciaal niveau terug in het beleid van WonenBreburch. Het aantal van 650 eenheden dat in 2009 moet worden opgeleverd in relatie tot de totale opgave van 40.000 eenheden zou echter de indruk kunnen wekken dat gezien de omvang van WonenBreburch het aandeel van WonenBreburch groter zou kunnen zijn. Echter, van het totale aantal woningen dat zal worden gebouwd, behoort slechts een beperkt deel (circa 20%) tot de doelgroep van WonenBreburch. In de ogen van PricewaterhouseCoopers is de opgave daarom voldoende vertaald naar eigen beleid.

1.15 WonenBreburch heeft het armoedebeleid voldoende vertaald naar de eigen doelstellingen. Zo heeft WonenBreburch bijvoorbeeld meerdere initiatieven gepland op het gebied van armoedebestrijding en preventie.

1.16 PricewaterhouseCoopers stelt vast dat de vertaling van regionale opgaven naar eigen beleid voldoende is.

Tabel 1-3: eindoordeel vertaling provinciale en regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bouwproductie in de provincie (100.000 nieuw te bouwen woningen) en regio (43.000 nieuw te bouwen woningen)	Opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid	
Armoedebeleid	Opgaven voldoende vertaald	
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Vertaling lokale opgaven

1.17 WonenBreburch is actief in twee gemeenten in de regio: Breda en Tilburg. PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat WonenBreburch in beide gemeenten prestatieafspraken maakt en een actieve gesprekspartner is. Zo zijn bijvoorbeeld in 2006 met de gemeente Breda afspraken gemaakt over herstructurering van de wijk Heuvel en het gebied Talmazone en zijn in Tilburg met de gemeente afspraken gemaakt over het derde energieconvenant waarbij ondermeer is afgesproken de energieprestaties van de woningen in kaart te brengen.

1.18 PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat de prestatieafspraken intern in doelstellingen zijn omgezet en dus zijn vertaald naar eigen beleidsdoelstellingen. Het oordeel op dit onderdeel is daarom: voldoende. In hoofdstuk 3 zal gedetailleerd worden ingegaan op de mate waarin WonenBredburg ook uitvoering geeft aan deze prestatieafspraken.

Tabel 1-4: eindoordeel vertaling opgaven gemeente Breda en Tilburg naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Collegeprogramma's (bevatten de lokale opgaven)	Vertaald naar doelstellingen via prestatieafspraken	
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

2 Presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities, doelstellingen en de opgaven van WonenBregburg. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van WonenBregburg. Daarmee kan worden beoordeeld in hoeverre WonenBregburg presteert naar de eigen ambities en de eigen doelstellingen en de belangrijkste opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

2.02 WonenBregburg heeft doelstellingen geformuleerd tot en met 2008. WonenBregburg heeft aangegeven de uitkomsten van de visitatie mede te gebruiken voor het formuleren van de doelstellingen in het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

2.03 PricewaterhouseCoopers heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door WonenBregburg geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties.

Eindoordeel presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven: goed (boven de norm), maar vooraf plannen van prestaties kan beter

2.04 Bij het beoordelen van de prestaties naar ambities, doelstellingen en de opgaven heeft PricewaterhouseCoopers zich gebaseerd op de zeven prestatievelden van de SEV, namelijk:

- a Beschikbaarheid;
- b Betaalbaarheid;
- c Bouwproductie;
- d Herstructurering;
- e Leefbaarheid en veiligheid;
- f Bijzondere doelgroepen;
- g Huurderparticipatie.

2.05 Doelstellingen van WonenBregburg die niet zijn onder te brengen in een van deze prestatievelden worden ondergebracht bij 'overige doelen'. In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar ambities, doelstellingen en de opgaven

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	9	6	8	8	8,5
Betaalbaarheid	6,5	6	8	8	6,8
Bouwproductie	4	6	8	8	5,0
Stedelijke vernieuwing	9	6	8	8	8,5
Leefbaarheid	9	6	4	7	8,0
Bijzondere doelgroepen	7,5	6	4	7	7,0
Huurdersparticipatie	7	6	4	7	6,6
Overige doelen	7	6	4	7	6,6
Eindoordeel Goed (boven de norm)	7,4	6,0	6,0	7,5	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

2.06 Op basis van de beschikbare informatie stelt PricewaterhouseCoopers vast dat WonenBregburg op het onderdeel presteren naar eigen ambities, doelstellingen en de opgaven goed scoort (7,1). Er zijn echter wel grote verschillen in presteren, aangezien op het onderdeel bouwproductie slecht wordt gescoord en op drie andere onderdelen een bijzondere prestatie wordt gerealiseerd. PricewaterhouseCoopers stelt vast dat de relatie tussen de werkelijke prestaties en de vooraf geformuleerde doelstellingen bij de laatste vier onderwerpen vaak ontbreekt of niet duidelijk is. Met andere woorden, in meerdere gevallen is geconstateerd dat bewonderenswaardige prestaties zijn geleverd, die niet vooraf als doelstellingen zijn geformuleerd. Om de schijn op 'toevalstreffers' te vermijden, is het belangrijk een duidelijkere relatie te leggen tussen doelstelling en prestatie.

2.07 Daarnaast worden de doelstellingen niet uitgewerkt in meetbare plannen. Hierdoor is onvoldoende vast te stellen of de ambities en doelstellingen wel in voldoende mate zijn gerealiseerd. WonenBregburg heeft bijvoorbeeld als doelstelling geformuleerd dat zij wil bijdragen aan de verbetering van de leefbaarheid. Daartoe zijn initiatieven genomen en projecten uitgevoerd. Omdat de doelstelling 'Leefbaarheid vergroten' niet is uitgedrukt in meetbare resultaten en vervolgens niet in concrete projecten met per project een beoogd resultaat is doorvertaald, is het niet duidelijk of en in welke mate de doelstelling is behaald.

2.08 Door het ontbreken van deze samenhang tussen doelstellingen en prestaties en de beperkte concretisering van de doelstellingen was het voor PricewaterhouseCoopers in deze gevallen niet mogelijk om vast te stellen of de activiteiten die WonenBregburg uit heeft gevoerd ook in het beleid passen. Als gevolg hiervan scoort WonenBregburg minder goed op de onderdelen kennis & inzicht en Planning. Gezamenlijke wegen deze twee onderdelen voor 20% mee in het eindoordeel.

2.09 Desgevraagd geven de bestuurders aan dat men met het oog op ondernemerschap flexibel wil zijn en daarom niet teveel de activiteiten van de corporatie wil inkaderen. Dit zou ten koste kunnen gaan van bij ondernemerschap passende flexibiliteit en innovatievermogen. PricewaterhouseCoopers is echter van mening dat een groot deel van de activiteiten van de corporatie relatief standaard beheertaken betreft die goed in te kaderen zijn, waardoor nog voldoende ruimte over blijft voor ondernemerschap.

2.10 Samenvattend betekent het oordeel van PricewaterhouseCoopers dat WonenBregburg op het onderdeel presteren naar ambities, doelstellingen en opgaven goed presteert, in sommige gevallen zelfs bijzonder, maar dat men ook kansen laat liggen en dus onbedoeld niet haar volledige potentieel benut. WonenBregburg moet haar doelstellingen concreter formuleren. Daarmee geeft WonenBregburg immers aan waar ze voor staat en wat ze wil doen en dit verhoogt weer de verantwoording en transparantie naar de maatschappij.

2.11 In de onderstaande uitwerking wordt (om de werkelijke prestatie niet te vertroebelen door de invloed van de lagere scores op onderdelen kennis & inzicht, planning en monitoring) alleen de score op de werkelijke prestatie getoond. Hiervoor is gekozen omdat de lagere score op de onderdelen kennis & inzicht, planning en monitoring een meer algemene oorzaak heeft en niet gebonden is aan de prestatievelden zelf.

In de missie van WonenBregburg staat de klant centraal

2.12 De missie van WonenBregburg luidt:

“WonenBregburg is een regionale volkshuisvester die zekerheid in wonen biedt voor al zijn huurders. De klant centraal, zo luidt ons motto. We besteden bijzondere aandacht aan lage(re) inkomensgroepen, studenten, ouderen, mensen met beperkingen en mensen die zorg en begeleiding nodig hebben. WonenBregburg maakt zich sterk voor de ontwikkeling en het behoud van goed bewoonbare buurten en wijken in de regio waar wij actief zijn.”

- 2.13 Deze missie is gestoeld op zeven kernwaarden:
- a Zekerheid in wonen;
 - b Ongedeelde stad;
 - c Maatwerk en een tevreden klant;
 - d Regionale schaal;
 - e Betrouwbaar, aanspreekbaar en consciëntieus;
 - f Samenwerkingsbereid;
 - g Innovatie, zorg voor het milieu en oog voor architectuur.

2.14 De kernactiviteit van WonenBregburg bestaat uit het ontwikkelen en beheren van woningen en het daaraan gerelateerde vastgoed. WonenBregburg streeft naar het leveren van een

belangrijke bijdrage aan de stedelijke herstructurering. WonenBreburch wil zich inzetten voor de leefomstandigheden in buurten en wijken en wil een rol spelen in het realiseren van een adequate zorgstructuur.

Ambities worden deels nageleefd en vertaald naar strategische doelstellingen

2.15 WonenBreburch heeft de missie en kernwaarden vertaald naar twaalf strategische doelstellingen:

- a Klantgerichtheid;
- b Bewonersparticipatie stimuleren;
- c Woningen aanpassen aan eisen van de tijd;
- d Gebruik duurzame materialen;
- e Medeverantwoordelijk voor stedelijke ontwikkeling;
- f Ontwikkeling nieuwe woongebieden;
- g Verkopen om te kunnen investeren;
- h Goede woningen voor de primaire doelgroep;
- i Studentenhuisvesting;
- j Woningen voor ouderen en mensen met beperkingen;
- k Lerende organisatie;
- l Continuïteit.

2.16 De strategische doelstellingen zijn vervolgens vertaald naar producten en diensten. WonenBreburch heeft haar doelstellingen voor vier jaar geformuleerd. Aan het begin van ieder jaar wordt een beleidsdocument opgesteld (de Prioriteitennota / sinds 2007 de Kadernota), waarin een evaluatie wordt opgesteld over het voorafgaande jaar en een herijking van het Meerjarenbeleidsplan en de strategische doelstellingen plaatsvindt.

2.17 PricewaterhouseCoopers is van mening dat diverse activiteiten (producten en diensten) van WonenBreburch zijn gebaseerd op de gedachte dat de klant centraal staat. Alhoewel de mate van realisatie van deze gedachte lastig meetbaar is, is wel duidelijk naar voren gekomen dat WonenBreburch zich sterk maakt voor haar doelstelling om bij te dragen aan de ontwikkeling van goed bewoonbare wijken en buurten, bijvoorbeeld door de diverse intentie- en samenwerkingsovereenkomsten met zowel de gemeente als zorg- en welzijninstellingen. PricewaterhouseCoopers merkt ook op dat het aantal van twaalf strategische doelstellingen als 'ruim' gezien kan worden, waardoor het aanbrenge van een focus op 'de juiste dingen doen' wordt bemoeilijkt.

Doelstellingen ten aanzien van prestatievelden zijn in de periode 2004 – 2008 deels gerealiseerd

2.18 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die

WonenBregburg heeft geleverd ten aanzien van de zeven prestatievelden opgesteld door de SEV.

Presteren naar beschikbaarheid scoort ‘Bijzondere prestatie’

2.19 De SEV definieert beschikbaarheid als ‘het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen’.

2.20 PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat 95% van de voorraad van WonenBregburg in de categorie betaalbaar valt, dit is aanzienlijk hoger dan de eigen norm van minimaal 80%. Daarnaast stelt PricewaterhouseCoopers vast dat WonenBregburg ook woningen heeft voor specifieke doelgroepen als studenten, ouderen en mensen met een beperking. PricewaterhouseCoopers kent daarom het oordeel ‘bijzondere prestatie’ toe.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beschikbaar hebben van voldoende woningen voor de diverse doelgroepen van beleid	Gerealiseerd doordat de categorieën betaalbaar en goedkoop een aandeel van 95% in de totale voorraad hebben	
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar betaalbaarheid scoort ‘voldoende met score onder de norm bij inflatievolgende huurverhoging’

2.21 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

2.22 Voor de periode 2004-2008 heeft WonenBregburg de volgende beleidsdoelstellingen voor betaalbaarheid geformuleerd:

- a Toepassen van een inflatievolgend huurverhogingbeleid waarbij de maximale huurprijzen worden aangepast met het inflatiecijfer van het voorgaande jaar;
- b Minimaal 80% van de voorraad moet in de categorie goedkoop en betaalbaar vallen;
- c In 2010 heeft in Tilburg 88% van de totale zelfstandige woningvoorraad een huurprijs van maximaal € 509,- (13.900 woningen);
- d Compensatie van de inflatie in alle huurprijsbijstellingen.

2.23 Zoals in tabel 2-3 op de volgende pagina is weergegeven heeft WonenBregburg niet alle gestelde doelen op het prestatieveld betaalbaarheid gerealiseerd. PricewaterhouseCoopers beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid desalniettemin als voldoende, omdat een van de belangrijkste doelstellingen (namelijk minimaal 80% van de voorraad in de categorie goedkoop- en betaalbaar hebben) ruim is behaald.

2.24 PricewaterhouseCoopers merkt verder op dat WonenBregburg zegt een inflatievolgend huurverhogingsbeleid te volgen, maar dat bijvoorbeeld uit het jaarverslag 2006 blijkt dat in 2006 bij het overgrote deel van de woningen een huurverhoging is doorgevoerd die hoger ligt dan de inflatie. Desgevraagd geeft WonenBregburg aan dat men zich op het standpunt stelt dat een inflatievolgend huurbeleid niet betekent dat elke huurverhoging precies gelijk is aan het inflatiecijfer. Op basis van de huidige huurprijs van de woning wordt een huurverhogingspercentage toegekend dat gelijk is aan de inflatie of een opslag of een afslag daarop heeft. PricewaterhouseCoopers is echter van mening dat gezien het feit dat het overgrote deel van de woningen een huurverhoging heeft gekregen die boven het inflatiecijfer ligt, de uitwerking van het standpunt in de praktijk de aandacht van het management verdient.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Inflatievolgend huurverhogingsbeleid	Niet gerealiseerd, in 2006 is in bijna alle gevallen een huurverhoging toegepast die hoger is dan het inflatieniveau	
Minimaal 80% van de woningvoorraad is bestemd voor marktsegmenten betaalbaar wonen	Gerealiseerd	
Maximaal 20% van de woningvoorraad is voor ruim of luxe wonen	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Voldoende, met score onder de norm voor inflatievolgende huurverhoging	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar bouwproductie scoort 'aandachtspunt'

2.25 De SEV definieert bouwproductie als het ontwikkelen en realiseren van woningen.

2.26 Voor de periode 2004 - 2008 heeft WonenBregburg de volgende doelstellingen voor de bouwproductie geformuleerd:

- a Realiseren van 4000 nieuwe koop- en huurwoningen:
 - i 2.000 woningen in Tilburg;
 - ii 1.350 woningen in Breda;
 - iii 650 woningen in de regio;
- b Realiseren van 400 middeldure en dure koopwoningen.

2.27 WonenBregburg heeft de doelstelling om vanaf 2009 2.000 nieuwbouwwoningen in Breda en Tilburg te realiseren.

2.28 PricewaterhouseCoopers stelt vast dat de doelstellingen voor de bouwproductie nog niet

zijn gerealiseerd. In 2006 heeft WonenBregburg in Breda en Tilburg geen woningen opgeleverd en voor 2007 is het precieze aantal nog niet bekend, maar zal rond de 250 liggen.

PricewaterhouseCoopers merkt op dat de onderzoeksperiode (2004-2008) weliswaar nog niet is verstreken, maar is van mening dat het niet aannemelijk is dat in het resterende jaar van de onderzoeksperiode de gehele voorgenomen bouwproductie zal worden behaald.

PricewaterhouseCoopers heeft wel vastgesteld dat WonenBregburg de ambitie heeft om in het nieuwe meerjarenbeleidsplan verbetering aan te brengen in het realiseren van de voorgenomen bouwproductie.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
4000 nieuwe huurwoningen en 400 middeldure en dure koopwoningen in de periode 2004 - 2008	Niet gerealiseerd	
650 sociale nieuwbouwwoningen in de periode 2004 - 2008	Niet gerealiseerd	
Eindoordeel	Aandachtspunt	4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar herstructurering scoort 'bijzondere prestatie'

2.29 De SEV definieert herstructurering als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

2.30 PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat WonenBregburg zeer actief is op het gebied van herstructurering in zowel Breda als Tilburg. In de periode 2004-2008 is een zeer groot aantal projecten gepland en uitgevoerd en voor de jaren na 2007 is ook een groot aantal initiatieven gepland. Het betreft zowel initiatieven die WonenBregburg zelf als met collega-corporaties en andere belanghebbenden uitvoert. Voorbeelden van onderhanden projecten in 2006 zijn:

- a Afronding ontwikkelingsvisie Linie (Breda);
- b Voorbereiding upgrading 192 woningen Lelystraat / Calandstraat (Breda);
- c Herhuisvesting van 142 huishoudens uit de buurt Driesprong (Breda);
- d Start met de herontwikkeling van de wijk Heuvel (Breda);
- e Sloop van 95 woningen in de Berkvenstraat (Tilburg);
- f Haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd voor de Kruidenbuurt (Tilburg);
- g Definitief ontwerp gereed voor Intermezzo (studentenhuisvesting in Tilburg).

2.31 PricewaterhouseCoopers beoordeelt de prestaties van WonenBregburg voor herstructurering als 'bijzondere prestatie'.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar herstructurering

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
- Diverse projecten op het gebied van herontwikkeling gepland - Haalbaarheidsstudies uitvoeren - Samenwerkingsverbanden aangaan	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort 'bijzondere prestatie'

2.32 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schone, hele en veilige) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

2.33 WonenBreburch heeft een hoog ambitieniveau als het gaat om leefbaarheid en veiligheid. Dit blijkt uit zowel het aantal als de aard van de ondernomen projecten en initiatieven. PricewaterhouseCoopers beoordeelt de prestaties van WonenBreburch wat betreft leefbaarheid als een bijzondere prestatie.

2.34 Alleen al in het jaar 2006 heeft WonenBreburch meer dan 40 initiatieven of projecten uitgevoerd, waarvan vele langlopend van aard zijn. Onderstaand volgen enkele voorbeelden van prestaties op het gebied van leefbaarheid:

- a In samenwerking met zorg- en welzijninstellingen zijn in Tilburg en Breda Bemoeizorgteams ingesteld. In Tilburg richt dit team zich op individuele bewoners waarbij sprake is van bijvoorbeeld vervuiling, verwaarlozing of overlast;
- b Buurtbemiddeling ingevoerd (bewoners bemiddelen zelf);
- c Harde aanpak hennepsteelt;
- d Dekkend netwerk van huismeesters;
- e Project 'kan Wel!', gericht op activering van bewoners in eigen wijken.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Diverse projecten en initiatieven op gebied van leefbaarheid in zowel Breda als Tilburg	Projecten zijn gerealiseerd	
Eindoordeel	Bijzondere prestatie	8,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort 'boven de norm'

2.35 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

2.36 Voorbeelden van in de periode 2004-2008 uitgevoerde prestaties:

- a Studentenhuisvesting: participatie van WonenBreburg in Tilburg in de Taskforce Studentenhuisvesting en in Breda in het Platform Studentenhuisvesting;
- b Woningen voor ouderen en mensen met beperkingen:
 - i In samenwerking worden 21 appartementen voor ouderen aan Zorgcentrum Reyshoeve gerealiseerd;
 - ii Voor 13 bewoners van Amarant met een verstandelijke beperking zijn rolstoeltoegankelijke appartementen gerealiseerd;
 - iii De huisvesting van de dubbele diagnose groep Regionale Instelling voor Beschermd Wonen is gerealiseerd;
- c Voor kansarmen op de onderste treden van de woonladder heeft WonenBreburg drie projecten opgestart: Jongerenfoyer, het na-detentiehuis De Sluis en Skaeve Huse.
- d Om allochtoon ondernemerschap te stimuleren is WonenBreburg gestart met ISPV-4 pleinen;
- e De huisvesting van verslaafde prostituees is voorbereid.

2.37 Gezien de aard en inhoud van de projecten en de mate waarin WonenBreburg zich hiervoor inspant, kent PricewaterhouseCoopers voor de prestaties voor bijzondere doelgroepen een 7,5 toe en beschouwt daarmee de prestaties als 'boven de norm'. De toegankelijkheid van de woningmarkt voor ouderen en jongeren zijn belangrijke thema's in de landelijke en lokale opgaven. WonenBreburg heeft deze opgaven gedeeltelijk succesvol vertaald en nagestreefd.

2.38 PricewaterhouseCoopers merkt op dat uit de hoeveelheid gerealiseerde projecten blijkt dat WonenBreburg veel aandacht heeft voor de diverse bijzondere doelgroepen. De projecten die worden gerealiseerd zijn echter veelal niet geïnitieerd op basis van een (lange termijn) planning, maar worden min of meer op ad-hoc basis geïnitieerd en uitgevoerd. PricewaterhouseCoopers beschouwt het stellen van concrete doelstellingen en planning rond deze activiteiten als aandachtspunt voor WonenBreburg.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Doelgroep	Bevinding	Oordeel
Studenten	Ruim gerealiseerd	
Ouderen	Gerealiseerd	
Mensen met beperkingen	Gerealiseerd	
Starters	Gerealiseerd	
Overig	Ruim gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren naar huurderparticipatie scoort ‘voldoende (conform de norm)’

2.39 De SEV definieert huurderparticipatie als het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid.

2.40 Voor de periode 2004-2008 heeft WonenBregburg de volgende beleidsdoelstellingen voor huurderparticipatie geformuleerd:

- a Bewonersparticipatie stimuleren;
- b Klantgerichtheid;
- c Bewoners betrekken bij herstructureringsprojecten;
- d In 60% van de woningcomplexen een levendige participatiestructuur realiseren;
- e Twee levendige stedelijke bewonersorganisaties en een overkoepelende bewonersbelangenorganisatie oprichten.

2.41 PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat WonenBregburg de gestelde doelstellingen heeft gerealiseerd. PricewaterhouseCoopers beoordeelt de prestaties van WonenBregburg wat betreft huurderparticipatie als ‘voldoende (conform de norm)’.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar huurderparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bewonersparticipatie stimuleren	Gerealiseerd	
Klantgerichtheid	Gerealiseerd	
Bewoners betrekken bij herstructureringsprojecten	Gerealiseerd	
In 60% van de woningcomplexen een levendige participatiestructuur	Gerealiseerd	
Twee levendige stedelijke bewonersorganisaties en een overkoepelende bewonersbelangenorganisatie	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Voldoende (conform norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Presteren overige doelen scoort ‘voldoende’ (conform de norm)

2.42 Voor 2004-2008 zijn tot slot een aantal overige doelen geformuleerd:

- a Uitvoeren van een maatschappelijke visitatie;
- b Bijdragen aan het armoedebeleid van de provincie;
- c Stimuleren van het gebruik van duurzame materialen;
- d Oprichten van een Woonloket in Breda;
- e Innoveren van producten en diensten;
- f Verlagen energiegebruik en milieubelasting;
- g Oprichten van een Jongerenfoyer.

2.43 PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat WonenBreburg de gestelde doelen heeft gerealiseerd en dat deze doelen de maatschappelijke prestaties van WonenBreburg ten goede komen. De prestaties voor deze doelstellingen worden door PricewaterhouseCoopers als 'Voldoende' beoordeeld.

Tabel 2-9: eindoordeel presteren naar overige doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Maatschappelijke visitatie	Gerealiseerd	
Armoedebeleid	Gerealiseerd	
Gebruik duurzame materialen	Gerealiseerd	
Woonloket	Gerealiseerd	
Innovatie van producten en diensten	Gerealiseerd	
Verlagen energiegebruik en milieubelasting	Gerealiseerd	
Jongerenfoyer	(Zo goed als) Gerealiseerd	
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Als verdieping op de visitatie zijn twee dossieronderzoeken uitgevoerd

2.44 Op speciaal verzoek van WonenBreburg is als verdieping op de visitatieopdracht een gedetailleerd dossieronderzoek uitgevoerd. Het betreft twee projecten waar WonenBreburg vanaf het begin intensief bij betrokken was: Wonen, Zorg en Service in de Wijk (Tilburg) en Driesprong (Breda). De resultaten van dit diepteonderzoek zijn niet als scores verwerkt, maar hebben wel bijgedragen aan de beeldvorming en oordeelsvorming bij PricewaterhouseCoopers over het presteren van WonenBreburg. Onderstaand volgt een korte omschrijving van de projecten en de bevindingen ter illustratie van de omgeving waarin WonenBreburg opereert en de bijdrage die WonenBreburg levert aan het oplossen van de maatschappelijke problemen waar zij voor wordt gesteld.

Wonen, Zorg en Service in de Wijk

2.45 Wonen, Zorg en Service in de Wijk is een organisatie gericht op het ontwikkelen van nieuw arbeidspotentieel en diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De basis hiervoor is in 2004 gelegd. In Tilburg zijn de partners: stichting De Wever, organisatie voor thuiszorg Thebe en woningcorporatie WonenBreburg. Het project wordt ondersteund door de gemeente Tilburg. Vanaf 2008 zal De Wever het voortouw nemen in de verdere ontwikkeling van dit initiatief.

2.46 Uit de documenten blijkt de continue en volwaardige betrokkenheid en inzet van WonenBreburg vanaf de start van dit initiatief. Onder meer is deelgenomen aan een conferentie om te komen tot een nieuwe opleiding aan het ROC gericht op deze dienstverlening. Vanaf 2005 koopt WonenBreburg ook diensten in en nemen de woonconsulenten in Tilburg dit concept actief

mee in hun contacten met klanten. En in 2007 geeft WonenBreburch aan studenten de mogelijkheid om stage te lopen.

De Driesprong

2.47 De Driesprong is een herstructureringswijk in Breda, met een Molukse gemeenschap waarvoor zowel de gemeente Breda als WonenBreburch een bijzondere verantwoordelijkheid voelen. Volgens PricewaterhouseCoopers blijkt uit de documenten een bewuste inspanning van de woningcorporatie om de menselijke en zakelijke belangen correct af te wegen.

2.48 In het document Ontwikkelingsvisie Driesprong uit 2005 staat dat door het bestuur en MT van WonenBreburch is besloten dat één complex zal worden gesloopt, waarna er in een andere stedenbouwkundige opzet en gedifferentieerd zal worden teruggebouwd. In twee andere complexen zal worden geïnvesteerd met als doel levensduurverlenging van 25 jaar en de mogelijkheid dat de daar wonende Molukse gemeenschap kan blijven.

2.49 Verder is besloten dat nader moet worden onderzocht hoe de fasering van beide trajecten dient plaats te vinden, vanuit strategische overwegingen en met betrekking tot de woningmarkt in relatie tot herhuisvesting. De intentie is om de gehele buurt in een periode van vijf jaar aan te pakken, dat wil zeggen sloop/nieuwbouw, groot onderhoud en herontwikkeling van het bedrijventerrein.

2.50 Nieuwbouw zal moeten bestaan uit gedifferentieerde woningen bestemd voor verhuur en verkoop. Daarnaast kan ook bestaand bezit verkocht worden. De koop/verkoop zal met Koopgarant gebeuren. Ook is besloten met andere partijen een intensief sociaal beheerplan te gaan ontwikkelen en er zal worden bekeken of door middel van een huismeester extra toezicht voor de buurt kan worden ingesteld.

2.51 Uit de documenten blijkt dat WonenBreburch uiteindelijk gekozen heeft voor een innovatieve aanpak van fysiek en sociaal beheer. Onder meer door Zorg op Maat aan te bieden. Om de behoefte hieraan in kaart te brengen zijn vele huishoudens bezocht. Ook heeft de projectleider gevraagd om extra budget voor verbetering van de woon-/leefsituatie van de Molukse bewoners, om instemming voor het verlengen van de herhuisvestingperiode en om toestemming voor het aanbrengen van een 'knip' in het geplande groot onderhoud. Desgevraagd blijken deze maatregelen ook te zijn goedgekeurd en uitgevoerd.

2.52 Verder heeft WonenBreburch gekozen voor een grote betrokkenheid van de huidige bewoners en de gemeente Breda bij de planvorming voor de vernieuwde wijk. Het resultaat is onder meer dat de projectleider van WonenBreburch extra budget heeft aangevraagd voor bewonersparticipatie en dat de gemeente Breda een Conceptvisie op de bouw en (her-)ontwikkeling van De Driesprong heeft opgeleverd.

Gevolgen van visitatiebevindingen voor meerjarenbeleidsplan

2.53 Uit het voorgaande blijkt dat WonenBreborg een actieve corporatie met een ondernemende instelling is. WonenBreborg verricht een groot aantal maatschappelijk relevante prestaties en moet opereren in een omgeving die steeds vaker onvoorspelbaar is, waardoor het lastig is om projecten en activiteiten op langere termijn te plannen. Uit de visitatiebevindingen blijkt echter dat WonenBreborg zich op dit gebied kan verbeteren, zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van de gewenste mate van ondernemerschap en het benodigde innovatievermogen. Een groot aantal van de taken van WonenBreborg zijn immers te rekenen tot de zogenoemde standaard beheerstaken.

2.54 Om de schijn op 'toevalstreffers' te vermijden, is het belangrijk een duidelijkere relatie te leggen tussen doelstelling en prestatie. Met het oog op het nieuwe meerjarenbeleidsplan zou WonenBreborg er daarom verstandig aan doen een inventarisatie te maken van haar beleidsdoelstellingen en de onderhanden projecten en per beleidsdoelstelling / project na te gaan of er voldoende evenwicht is tussen voldoende S.M.A.R.T. geformuleerde doelstellingen en het bij ondernemerschap behorende ruimere kader. Met andere woorden: men dient na te gaan of een doelstelling de ruimte van ondernemerschap verdient of dat er sprake is van een doelstelling die meer ingekaderd kan worden dan nu het geval is.

2.55 Als gevolg van de inventarisatie ontstaat dan een overzicht van beleidsdoelstellingen, beoogde maatschappelijke resultaten (idealiter meetbaar) waarmee wordt aangegeven of de doelstelling wordt behaald en concrete projecten die ieder een (idealiter meetbare) bijdrage leveren aan de doelstelling.

3 Oordeel volgens belanghebbenden

3.01 Gezien de maatschappelijke doelstellingen van WonenBreburg nemen de belanghebbenden een prominente plaats in bij de beoordeling van de prestaties. Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van WonenBreburg.

3.02 Belangrijk gegeven bij de interpretatie van de scores is de historische context van WonenBreburg. Er mag worden gesteld dat WonenBreburg in Breda, als voormalig Gemeentelijk Woningbedrijf Breda, een duidelijk andere uitgangspositie heeft dan in Tilburg. In de gesprekken met de belanghebbenden zijn als voorbeelden genoemd waarvoor WonenBreburg zich extra heeft moeten inspannen: het loskomen van de gemeente, het verbeteren van de financiële positie, het in beweging krijgen van de organisatie en het verbeteren van de gemiddelde kwaliteit van het woningbezit en de wijk- en buurtopbouw.

3.03 In dit hoofdstuk wordt allereerst het totaaloordeel behandeld, welke een afgeleide is van het gemiddelde oordeel van de verschillende belanghebbenden die hebben deelgenomen aan de maatschappelijke visitatie. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de scores per onderwerp uit de beleidscyclus behandeld. Waar mogelijk wordt toegelicht op welke wijze het oordeel over de prestaties volgens belanghebbenden tot stand is gekomen, welke maatstaven de belanghebbenden hanteren voor het beoordelen van het maatschappelijk presteren van WonenBreburg en hoe zij op onderdelen de prestaties van WonenBreburg beoordelen.

3.04 Door gebruik te maken van tabellen en kleurcoderingen wordt inzicht gegeven in de scores per onderwerp en per categorie belanghebbenden. De belangrijkste bevindingen worden apart vermeld. Met quotes van belanghebbenden worden de scores geadstrueerd.

Maatschappelijke prestaties zijn door een ruime vertegenwoordiging beoordeeld

3.05 Om de verwachtingen van de maatschappelijke omgeving van WonenBreburg in kaart te brengen zijn eenentwintig direct belanghebbenden bij deze visitatie betrokken. Deze belanghebbenden vertegenwoordigen de huurders, gemeentes, zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen binnen het werkgebied, projectontwikkelaars en de rijksoverheid. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de betrokken organisaties en belanghebbenden, samen met een korte beschrijving en hun relatie met WonenBreburg.

3.06 De door WonenBreburg geselecteerde belanghebbenden hebben een schriftelijke enquête ingevuld. In de enquêtes is de belanghebbenden per onderwerp gevraagd de prestaties van WonenBreburg te beoordelen. Tevens is gevraagd naar het belang dat de belanghebbende aan het betreffende onderwerp hecht. Bij het vormen van een oordeel worden de prestaties van

Wonenbreburg gerelateerd aan het belang dat de belanghebbenden hieraan toekennen. Op basis van de enquêtes zijn verdiepende gesprekken gevoerd. De gespreksverslagen zijn door de respondenten goedgekeurd.

3.07 Om het inzicht in de mening van relaties van WonenBreburch over het presteren van WonenBreburch te completeren, zijn aanvullende gesprekken gevoerd met de Voedselbank Tilburg en Makelaarskantoor Van de Water. De resultaten van deze gesprekken zijn niet in de scores verwerkt, maar hebben wel bijgedragen aan de beeldvorming over WonenBreburch bij PricewaterhouseCoopers. Het verslag van deze gesprekken is aan WonenBreburch overhandigd.

Totaaloordeel van belanghebbenden over WonenBreburch is met 7,4 goed

3.08 De belanghebbenden kennen WonenBreburch gemiddeld een 7,4 toe. Uit dit cijfer spreekt de positieve waardering voor de woningcorporatie, over de gehele breedte van de responsegroep. Het is opvallend dat de beoordeling van de belanghebbenden in de gemeente Breda enigszins achterblijft bij de beoordeling door belanghebbenden uit Tilburg. In de volgende tabellen zijn de waarderingen uitgesplitst.

Tabel 3-1: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden

Belanghebbenden Totaal	Score
Belanghebbenden Breda	7,3
Belanghebbenden Tilburg	7,5
Overige belanghebbenden	7,5
Eindoordeel Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.09 De volgende tabel bevat het eindoordeel van de belanghebbenden in Breda.

Tabel 3-2: eindoordeel belanghebbenden Breda

Belanghebbenden Breda	Overall score
Oranjehaave	--
Stichting Ouderenhuisvesting Breda	7
NBU	7
Laurentius	9
Bewoners Platform Breda	7
Gemeente Breda: volkshuisvesting, wijkontwikkeling en grondbeleid	6,5
Gemiddelde score Breda Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.10 Met Oranjehaave is wel een interview gehouden, maar deze belanghebbende heeft

geen schriftelijke beoordeling gegeven gezien de beperkte ervaring met WonenBreborg als partner. De gemeente Breda heeft één beoordeling gegeven, gebaseerd op de mening van drie betrokken wethouders.

3.11 De volgende tabel bevat het eindoordeel van de belanghebbenden in Tilburg.

Tabel 3-3: eindoordeel belanghebbenden Tilburg

Belanghebbenden Tilburg	
De Wever	7
ROC Midden Brabant	7
Tiwos	8
Politie Midden Brabant	8
De Twern	7
Janssen de Jong	8
Huurders Belangen Organisatie	7,5
Gemeente Tilburg – gebiedsontwikkeling	7
Gemeente Tilburg – veiligheid	8
Gemeente Tilburg – woonbeleid	7
Gemiddelde score Tilburg Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.12 De volgende tabel bevat het eindoordeel van de overige belanghebbenden.

Tabel 3-4: eindoordeel voor de overige belanghebbenden

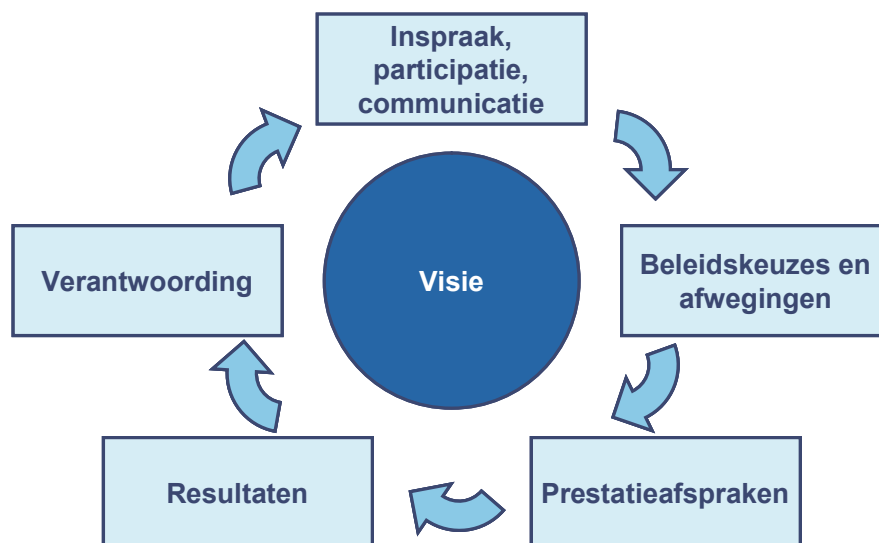
Belanghebbenden Overig	
Avans Hogeschool	7
VROM – dg WWI	8
Gemiddelde score Overig Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers

Oordeel per onderdeel van de beleidscyclus

3.13 In het voorgaande is het algemene oordeel van de belanghebbenden over het presteren van WonenBreborg weergegeven. Het normatieve kader voor deze maatschappelijke visitatie volgt echter ook de beleidscyclus, waardoor ook gedetailleerdere oordeelsvorming mogelijk wordt. De beleidscyclus is in de volgende figuur weergegeven.

Figuur 3-1: beleidscyclus



Bron: PricewaterhouseCoopers

3.14 Om tot een eindoordeel ‘presteren volgens belanghebbenden’ te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens - conform de beleidscyclus - behandeld:

- a Missie en visie;
- b Inspraak, participatie en communicatie;
- c Beleidskeuzes en afwegingen;
- d Prestatieafspraken;
- e Prestaties (resultaten);
- f Verantwoording.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden (beleidscyclus) is goed

3.15 De volgende tabel bevat de gemiddelde score gemeten over alle respondenten op de verschillende beoordeelde onderwerpen. De scores per onderwerp worden in het vervolg van dit hoofdstuk en waar relevant voor de oordeelsvorming per categorie belanghebbenden toegelicht. Gemiddeld over de beoordeelde onderwerpen scoort WonenBregburg 7,2.

Tabel 3-5: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden (beleidscyclus)

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,8
Inspraak, participatie en communicatie	6,9
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	6,9
Resultaten	7,3
Mate van verantwoording	7,2

Gemiddeld eindoordeel Goed (boven de norm)

7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers

Missie en visie komen goed tot uitdrukking in het optreden van de directie, echter de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente Breda zijn ontevreden

3.16 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin de missie en visie van WonenBregburg overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden over dit onderwerp. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van WonenBregburg is een 7,8.

3.17 De gemeente Breda heeft het onderdeel missie en visie bewust niet beoordeeld: de visie van WonenBregburg is haar onbekend. Uit de interviews leidt PricewaterhouseCoopers af dat de communicatie tussen WonenBregburg en de gemeente Breda effectiever moet worden. Ook is gebleken dat het oordeel van de huurdersvertegenwoordiging in Breda vooral is gebaseerd op verschillen van inzicht.

3.18 De meerderheid van de overige belanghebbenden oordeelt positief over het uitdragen van een duidelijke visie door WonenBregburg. Zij stellen dat in het bijzonder het bestuur de maatschappelijke rol van WonenBregburg zeer goed voor het voetlicht brengt en dat zij daarnaast open staan voor discussie over dit onderwerp. Echter, sommige respondenten vinden de actualiteit van de papieren visie verouderd.

3.19 Volgens de meerderheid van de belanghebbenden maakt WonenBregburg haar visie voldoende waar. Toch is het voor een aantal respondenten niet of onvoldoende duidelijk hoe de missie en visie door WonenBregburg naar de dagelijkse praktijk worden vertaald. Daarnaast zijn er belanghebbenden die vinden dat het realiseren van de (gedeelde) visie, doelstellingen en voornemens te lang duurt. Het werkapparaat loopt achter. De organisatie weet onvoldoende wat van ze verwacht wordt en is onvoldoende bekend met de plannen.

“Soms wordt wel geroepen om samenwerking, maar wordt de inhoud gemist. Er is wel visie maar er kan meer gedaan worden.”

“WonenBregburg beperkt zich duidelijk niet tot huizen bouwen, maar werkt ook aan leefbaarheid in stad en wijk.”

3.20 De visie komt goed overeen met de verwachtingen die respondenten hebben van een woningcorporatie. En, WonenBregburg hecht aan tegenspel en communicatie hierover. Verder laat WonenBregburg blijken dat zij goed inzicht heeft in de lokale opgaven en stemt zij dit goed af met de lokale politiek.

Tabel 3-6: eindoordeel presteren naar missie en visie

Onderwerp	Oordeel
Duidelijkheid van de visie	7,8
Actualiteit van de visie	7,8
Realisatie van de visie	7,8
Is de visie conform de verwachtingen	6,9
Inzicht in lokale en regionale opgaven	6,9
Eindoordeel Goed (boven de norm)	7,8

Bron: PricewaterhouseCoopers

Tevredenheid over inspraak, participatie en communicatie is voldoende, maar vertoont een wisselend beeld

3.21 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop WonenBreburch samenwerkt, de mate waarin WonenBreburch andere partijen bij de beleidsontwikkeling betreft, de wijze waarop WonenBreburch belanghebbenden informeert en hoe belanghebbenden de relatie met WonenBreburch waarderen. Verder worden de communicatie van WonenBreburch, de bewonersparticipatie en de mate waarin WonenBreburch erin slaagt een gedegen afweging te maken tussen verschillende belangen getoetst. Gemiddeld scoort WonenBreburch op dit onderdeel een 6,9.

3.22 De meeste respondenten zijn tevreden over de samenwerking met WonenBreburch. Ook de relatie met WonenBreburch, de inzet van de medewerkers en de bewonersparticipatie worden positief gewaardeerd.

“De samenwerking en intenties zijn vaak goed; maar de uitvoering blijft hangen.”

“WonenBreburch luistert steeds beter naar de wijkbewoners en werkt steeds beter samen met andere partijen. Het is niet goed duidelijk hoe WonenBreburch de belangen van stakeholders afweegt.”

Verbetering in het betrekken van de stakeholders is beslist nodig

3.23 Verder vertoont de tevredenheid over de onderdelen een wisselend beeld. De zorg- en de educatieve instellingen zijn op nagenoeg alle punten positief. Echter, huurders en overheid zien graag dat bewoners en overige belanghebbenden meer worden betrokken bij de beleidsontwikkeling, wensen verbetering in de informatieverstrekking en verwachten een

effectievere communicatie. Hier scoort WonenBregburg onvoldoende, omdat de belanghebbenden grote waarde hechten aan deze onderdelen, terwijl WonenBregburg hierop laag scoort. Voor PricewaterhouseCoopers zijn dit aandachtspunten, waarvan WonenBregburg zich goed rekenschap moet geven.

3.24 Omdat het oordeel van de collega-corporaties niet consistent is, onderling en ten opzichte van de andere belanghebbenden, is het niet mogelijk aan het oordeel van deze categorie belanghebbenden conclusies te verbinden.

3.25 WonenBregburg heeft een goed oog voor de samenwerking met andere partijen. Waar partijen elkaar echt nodig hebben, zijn de contacten snel gelegd en is snel duidelijk wat gedaan moet worden. Het betrekken van belanghebbenden en bewoners bij beleidsontwikkeling wordt minder positief beoordeeld. Om dit te verbeteren is de suggestie gedaan om een klankbordgroep van belanghebbenden op te richten, zodat de gezamenlijke belangen een voornamere rol kunnen krijgen. De bewonersvertegenwoordigers vinden dat zij vaak te laat worden betrokken bij de beleidsontwikkeling.

3.26 Het informeren over de realisatie van projecten krijgt een ruim voldoende beoordeling. Opgemerkt wordt dat WonenBregburg hierin vernieuwingen wil realiseren, maar dat zij desondanks betrokkenen vaak te laat betreft. Het verstrekken van informatie aan bewoners over de realisatie van projecten wordt met name in Breda als aandachtspunt ervaren.

3.27 De effectiviteit van de communicatie met bewoners kan verbeteren; het resultaat komt niet altijd overeen met de belofte en intenties. Met haar overige belanghebbenden communiceert WonenBregburg meer dan voldoende effectief. De reglementen en procedures zijn goed en er is openheid, maar de uitvoering kan beter.

3.28 WonenBregburg onderhoudt goede relaties met haar belanghebbenden. WonenBregburg weet de balans tussen de belangen van belanghebbenden voldoende te vinden. Echter, de afwegingen en het proces om zover te komen zijn niet altijd duidelijk. De opzet van bewonersparticipatie is goed, maar er wordt opgemerkt dat de uitvoering achterblijft.

Tabel 3-7: belangrijkste conclusies 'presteren naar inspraak, participatie en communicatie'

Onderwerp	Huurders / Bewoners	Overheid *	Zorg & Educatie
Samenwerking met anderen	Red	Oranje	Blauw
Betrekken van belanghebbenden bij beleidsontwikkeling	Red	Oranje	Blauw
Informeren over de realisatie van projecten	Blauw	Oranje	Blauw
Effectief communiceren	Blauw	Oranje	Blauw
Waardering van de relatie	Blauw	Oranje	Blauw
Betrekken van bewoners bij beleidsontwikkeling	Red	Oranje	Blauw

Verstrekken van informatie over realisatie van projecten aan bewoners			
Effectiviteit van communicatie met bewoners			
Vormgeving van bewonersparticipatie			
Balans tussen belangen van belanghebbenden			
Eindoordeel Voldoende** (conform de norm)	6	7,4	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers

* Inclusief het oordeel van VROM en de politie Midden en West Brabant

** Gemiddeld scoort WonenBreborg 6,9: de 3 categorieën bestaan uit verschillende aantallen respondenten

WonenBreborg scoort goed op het maken van beleidskeuzes en afwegingen, maar bouwproductie en betaalbaarheid zijn aandachtspunten

3.29 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop WonenBreborg gedegen afwegingen maakt bij het stellen van prioriteiten op een zestal prestatievelden. De belanghebbenden is gevraagd de doelstellingen naar belang te rangschikken. Daarnaast is de respondenten gevraagd naar een rangschikking van de mate waarin WonenBreborg erin slaagt de uitgedragen prioriteiten te realiseren. Vanwege deze (afwijkende) systematiek wordt in deze tabel niet met kleurcodes gewerkt. In tabel 3-7 is de uitkomst weergegeven. Gemiddeld scoort WonenBreborg een 7,0.

“Het is terecht dat vooral de aandacht uitgaat naar beschikbaarheid van woningen.”

“WonenBreborg is minder toegankelijk voor slagvaardige marktpartijen.”

3.30 Opvallend is dat ondanks de goede beoordeling op stedelijke vernieuwing, toch van WonenBreborg wordt verwacht dat zij zich hiervoor meer gaat inspannen. Ook vragen belanghebbenden om meer zichtbaarheid te geven aan de maatschappelijke prestaties en om meer duidelijkheid in de bepaling van huurniveaus.

Tabel 3-8: eindoordeel presteren naar beleidskeuzes en afwegingen

Prestatievelden	Bevinding	Oordeel
Beschikbaarheid	Goed, maar er zijn ook zorgen over de beschikbaarheid op termijn.	
Bouwproductie	Onvoldoende; de bouwproductie blijft achter bij wat gewenst is.	

Stedelijke vernieuwing	WonenBregburg scoort goed op stedelijke vernieuwing en herstructurering. Wellicht kunnen op dit gebied nog meer inspanningen worden gepleegd en lijkt meer samenwerking met commerciële partijen zinvol.	
Leefbaarheid en veiligheid	WonenBregburg scoort goed op leefbaarheid en veiligheid. WonenBregburg zou meer moeten laten zien wat de prestaties zijn.	
Bijzondere doelgroepen	WonenBregburg presteert hier volgens de meeste belanghebbenden ruim voldoende.	
Betaalbaarheid	Betaalbaarheid krijgt niet volgens alle belanghebbenden de aandacht en het belang dat het zou moeten hebben. WonenBregburg is hierin zakelijker dan gewenst. Ook is niet altijd duidelijk waarom de huurprijzen een bepaald (hoog) niveau moeten hebben.	
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers

Het werken volgens prestatieafspraken scoort over het algemeen voldoende tot goed, vertegenwoordigers in Breda geven echter geen voldoende

3.31 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop WonenBregburg zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate WonenBregburg de gemaakte afspraken naleeft. Gemiddeld komt WonenBregburg uit op een score van 6,8.

3.32 Er is geen eenduidig beeld te geven op basis van de scores die de belanghebbenden toekennen. Naast het feit dat meerdere belanghebbenden goed afspraken kunnen maken met WonenBregburg, zijn er ook respondenten die problemen ervaren in het nakomen van afspraken. Over de door collega-corporaties gegeven scores moet worden opgemerkt dat, ondanks het gunstige gemiddelde, de beoordelingen op de meeste onderdelen tegenovergesteld zijn.

“Afspraken met het bestuur worden vaak anders geïnterpreteerd door de medewerkers; daardoor duurt het lang voordat deze ten uitvoer worden gebracht.”

3.33 De gemeente en de huurdervertegenwoordigers in Breda geven WonenBregburg voor het presteren naar prestatieafspraken geen voldoende. De oordelen van de overige belanghebbenden zijn beduidend hoger. De gemeente Breda meent dat zij te veel zelf met initiatieven moet komen, maar erkent overigens ook haar eigen verantwoordelijkheid in deze. Uit een reactie van WonenBregburg blijkt dat de prestatieafspraken met de gemeente Breda in 2007 zijn geëvalueerd.

Daarbij zijn ook de verbeterpunten voor alle partijen nadrukkelijk aan de orde gekomen.

3.34 De huurdersvertegenwoordiging in Breda vindt dat er goede plannen worden gemaakt, maar dat de prestaties te weinig overeenkomen met de plannen.

Tabel 3-9: eindoordeel per belanghebbende op het onderdeel 'presteren naar prestatieafspraken'

Onderwerp	Breda*	Tilburg*	Woning corporaties	Zorg & Educatie	Overigen**
Geleverde inspanning om te komen tot prestatieafspraken					
Aanwezigheid van kwantitatieve afspraken					
Nakomen van gemaakte afspraken					
Eindoordeel ***	4,75	7,3	7,5	7	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers

* Gemeente en huurdervertegenwoordigers

** Ministerie VROM, Politie Midden en West Brabant en projectontwikkelaars

*** De kleuren geven de score weer op het onderwerp. Het eindoordeel kan anders zijn dan de kleuren indiceren

De resultaten van WonenBregburg zijn voldoende, behalve volgens de huurdervertegenwoordiging in Breda

3.35 Aan het onderdeel 'prestaties in relatie tot de verwachting' geven de belanghebbenden aan WonenBregburg gemiddeld een beoordeling van 7,3. In de gesprekken wordt dit vooral verklaard door de actieve houding van WonenBregburg als partner in het maatschappelijk speelveld. PricewaterhouseCoopers merkt op dat er desondanks een aantal aandachtspunten voor WonenBregburg zijn. Dit blijkt uit tabel 3-10.

“WonenBreburch moet zich beraden op zijn rol in het sociaal-maatschappelijke speelveld: wat moet WonenBreburch doen en wat kan ze beter inkopen bij een andere partij.”

“WonenBreburch zou innovatie moeten stimuleren vanuit de marktvraag / klanten. Goede voorbeelden van innovatie zijn Futura en deze visitatie.”

“WonenBreburch maakt werk van de wijken; men is zeer actief naast de stenen. Men bereikt veel in korte tijd (veranderproces).”

3.36 De huurdervertegenwoordigers in Breda en Tilburg zijn eensgezind over de aspecten waarop WonenBreburch slecht presteert. Van een woningcorporatie met de omvang van WonenBreburch wordt qua nieuwbouw voor de doelgroepen meer verwacht. Verder wordt opgemerkt dat de intenties en procedures rond overlast in orde lijken, maar dat de praktijk anders uitwijst. Ook het huurprijsbeleid van WonenBreburch, gericht op 80% van de maximaal redelijke huur, krijgt geen goedkeuring van de huurdersvertegenwoordiging. Anderzijds ziet men wel in dat de maximaal toegestane huurprijsstijging voor WonenBreburch een belemmering kan zijn om voor bepaalde woningen tot een reële prijsstelling te komen.

3.37 Door de belanghebbenden in de zorg- en welzijnssector wordt geconstateerd dat WonenBreburch niet optimaal presteert met betrekking tot de ouderenhuisvesting (bijvoorbeeld levensloopbestendig bouwen). Ten aanzien van sociaal maatschappelijk onroerend goed wordt opgemerkt dat er beslist aan de bouwopgave wordt gewerkt, maar dat de inspanning meer op bredere dienstverlening aan de doelgroep gericht zou moeten zijn.

3.38 De gemeente Breda is van mening dat er te weinig nieuwbouw wordt gerealiseerd. Overigens is zij ook van mening dat de verantwoordelijkheid hiervoor niet uitsluitend bij WonenBreburch ligt. Ook meent de gemeente Breda dat het WonenBreburch onvoldoende lukt, ondanks initiatieven in de goede richting, om het woningbezit af te stemmen op specifieke doelgroepen en om een verantwoordelijke rol in de zorgsector op zich te nemen. De gemeente Tilburg verwacht van WonenBreburch vooral meer initiatieven en investeringen in sociaal maatschappelijk vastgoed.

Tabel 3-10: eindoordeel prestaties in relatie tot de verwachting

	Huurders	Zorg & Welzijn	Gemeente Breda	Gemeente Tilburg*
Kwaliteit bezit	Red	Green	Yellow	Blue
Voldoende woningen	Red	Yellow	Yellow	Blue
Realisatie nieuwbouw	Red	Yellow	Red	Green
Bijdrage stedelijke vernieuwing	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

Passende voorraad				
Huisvesting bijzondere doelgroepen				
Sociaal Maatschappelijk onroerend goed				
Zorgwoningen				
Woonzorgcentra				
Vastgoedbeheer zorginstellingen				
Servicemedewerkers				
Leefbare woonomgeving				
Overlast				
Maatschappelijk innovatief				
Duurzaam				
Sociale wijk- en buurtopbouw				
Betaalbaarheid				
Eindoordeel **	6,5	7	7	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers

* Gemeente Tilburg: in de tabel is de mening van de Programmamanager Veiligheid en van de Politie Midden en West Brabant niet meegenomen.

** De kleuren geven de score weer op het onderwerp. Het eindoordeel kan anders zijn dan de kleuren indiceren

Verantwoording door WonenBreburg is voldoende, maar er wordt meer inzicht gewenst in de maatschappelijk relevante prestaties

3.39 De belanghebbenden is gevraagd in hoeverre WonenBreburg over haar prestaties op alle relevante aspecten volledige verantwoording aflegt en openheid betracht. In het algemeen vinden de belanghebbenden de verantwoording over prestaties van groot belang. Tevens geven zij doorgaans aan tevreden te zijn over de wijze waarop WonenBreburg met verantwoording omgaat. De verslaglegging in jaarverslagen is helder en de communicatie over prestaties is transparant.

“De rapporten zien er keurig uit. WonenBreburg is bereid en open om over haar verantwoording gesprekken aan te gaan.”

3.40 Echter, de belanghebbenden uit Breda oordelen negatief over het inzicht dat WonenBreburg in haar bedrijfsvoering en beleidsvoornemens geeft. Verder geven enkelen aan dat WonenBreburg zich sneller moet verantwoorden en specifiek inzicht moet geven in voor het maatschappelijk draagvlak belangrijke zaken. Overigens vinden zij dat WonenBreburg goede medewerking verleent en bereid is over deze onderwerpen in dialoog te gaan.

3.41 Gemiddeld scoort WonenBreburch een 7,2. Tabel 3-11 geeft een overzicht van de gemiddelden per categorie respondenten.

3.42 Tabel 3-11: eindoordeel over verantwoording afleggen over prestaties

Onderwerp	Huurders	Zorg & Welzijn	Gemeente Breda	Gemeente Tilburg*	Overig
Mate van verantwoording					
Verantwoording prestaties					
Eindoordeel	6,9	7,3	5	7,3	7,6

Bron: PricewaterhouseCoopers

* Inclusief Politie MWB

Bijzondere prestaties en aandachtspunten volgens belanghebbenden

3.43 Uit de reacties van de belanghebbenden blijkt dat zij zich betrokken voelen bij het versterken van de rol van WonenBreburch in haar maatschappelijke en zakelijke omgeving. In de interviews hebben de belanghebbenden aangegeven in welke activiteiten WonenBreburch uitblinkt en in welke activiteiten verbetering is vereist.

3.44 Op basis van de inhoud van de ontvangen reacties zijn de opmerkingen verdeeld over drie categorieën, te weten primaire taak, communicatie & PR en de interne organisatie. De in de volgende paragrafen weergegeven meningen zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de respondenten opgetekend.

Primaire taak

3.45 Volgens de belanghebbenden blinkt WonenBreburch op een aantal zaken uit in de primaire taak. Wonenbreburch:

- Neemt haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de stad;
- Richt zich op wijkontwikkeling (Heuvel) en de bouw van zorgkruispunten ('t Houwke, Huis van Heuvel);
- Is maatschappelijke betrokken en heeft veel geduld met huurders die problematisch woongedrag vertonen;
- Toont daadkracht ten aanzien van het veiligheidsbeleid;
- Richt zich op goede renovaties; veel sloop voor kwaliteit;
- Is een goede beheerorganisatie die haar primaire taken goed uitvoert.

3.46 Volgens de belanghebbenden blijft WonenBreburch met betrekking tot de primaire taak achter in de volgende zaken:

- a De beweging van het bestuur zou meer moeten blijken in de productie (nieuwbouw, herstructurering, renovatie): deze is te laag, niet innovatief en moet meer aansluiten op de marktvraag;
- b WonenBregburg heeft onvoldoende belangstelling voor het innemen van grondposities;
- c WonenBregburg zou de samenwerking in wijkaanpak en leefbaarheid met woningcorporaties in Tilburg moeten verbeteren. De grootste woningcorporatie moet de leidende rol nemen;
- d WonenBregburg moet nog meer het sociaal gezicht tonen. Er kan meer worden gedaan aan het oplossen van sociaal-maatschappelijke vraagstukken en voor het realiseren van sociaal-maatschappelijk vastgoed.

Communicatie & PR

3.47 Volgens de belanghebbenden blinkt WonenBregburg met betrekking tot communicatie & PR uit in:

- a Het voeren van het maatschappelijk debat, de communicatie door het bestuur en de relaties met het maatschappelijk speelveld;
- b Duidelijkheid en transparantie. Eerlijk zeggen wat kan en wat niet kan en hierop ook aanspreekbaar zijn;
- c De dialoog met de politiek en de bewoners. WonenBregburg gaat de problemen niet uit de weg, maar gaat het gesprek aan.

3.48 Volgens meerdere belanghebbenden blijft WonenBregburg in haar communicatie en PR achter in het reguliere overleg met de huurders; er wordt meer openheid verwacht. De huidige manier van werken voldoet niet aan de verwachtingen die ten tijde van de fusie zijn ontstaan.

Interne organisatie

3.49 Volgens de belanghebbenden blinkt WonenBregburg met betrekking tot de interne organisatie in een aantal zaken uit:

- a Het bestuur / directie zijn bevoegd, toegankelijk en positief;
- b WonenBregburg kent een open en eerlijke cultuur;
- c Een goede dienstverlening en onderhoudsdienst (service en planning).

3.50 Volgens de belanghebbenden blijft WonenBregburg met betrekking tot de interne organisatie ook in een aantal zaken achter:

- a Het idealisme van de top is niet de praktijk van de werkvloer (de gedragspatronen in de bedrijfsvoering). De communicatie en het maken van afspraken op regio- en complexniveau komen niet overeen. Het ontbreekt aan borging in de operatie, wat bestuurlijk wordt beoogd;
- b WonenBregburg kan meer inzet leveren en investeren. Het kan allemaal wat sneller.

- Er moet meer worden gedaan aan de ambitie en continuïteit binnen het bedrijf (nieuwbouw en herstructurering);
- c De ontwikkelingsspanningen kunnen professioneler;
 - d De organisatie zou moeten worden aangepakt. Er moet meer worden gestuurd op ondernemerschap en toegevoegde waarde;
 - e WonenBregburg zou wat pragmatischer / meer resultaatgericht moeten omgaan met de praktijk en procedures.

Gevolgen van visitatiebevindingen voor meerjarenbeleidsplan

3.51 Uit de visitatiebevindingen blijkt dat WonenBregburg in de ogen van de belanghebbenden voldoende presteert. De missie en visie van WonenBregburg zijn helder, zij het niet altijd actueel in de ogen van de belanghebbenden. Ook worden voldoende maatschappelijke prestaties geleverd.

3.52 Toch zijn er ook kritische geluiden ontvangen van de kant van de belanghebbenden. In de ogen van PricewaterhouseCoopers hebben deze in sommige gevallen te maken met bij de belanghebbenden aanwezige andere verwachtingen. Hieruit blijkt dat de communicatie richting de belanghebbenden niet in alle gevallen optimaal is verlopen.

3.53 Met het oog op het nieuwe meerjarenbeleidsplan doet WonenBregburg er verstandig aan een intensievere dialoog met de belanghebbenden aan te gaan, zodat de exacte redenen van de kritiek worden achterhaald en in het nieuwe meerjarenbeleidsplan doelstellingen kunnen worden geformuleerd die deze kritiek wegnemen.

3.54 Het verdient ook aanbeveling de belanghebbenden meer te betrekken bij het totstandkomen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan. Op welke wijze en in welke mate WonenBregburg de belanghebbenden een rol moet geven is uiteraard een nog nader door WonenBregburg uit te werken onderwerp. Wel kan de conclusie worden getrokken dat het tot nu toe gevolgde proces waarlangs het meerjarenbeleidsplan is opgesteld, hoofdzakelijk een intern proces, zal moeten worden aangepast.

3.55 Het betrekken bij de totstandkoming, betekent ook een grotere mate van transparantie over de uitkomsten van het beleid. Dit helpt WonenBregburg ook in de door haar gewenste ontwikkeling naar een maatschappelijke onderneming.

3.56 Door transparanter te zijn in de beoogde resultaten van de doelstellingen en het feitelijke presteren ten opzichte van de doelstelling kan het beter formuleren van doelstellingen ook bijdragen aan een nog betere relatie met de belanghebbenden. Belanghebbenden kunnen dan immers, bijvoorbeeld op de internetsite van WonenBregburg, de ontwikkeling van WonenBregburg volgen en ook beter begrijpen waarom WonenBregburg bepaalde keuzen maakt.

4 Presteren naar vermogen

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin WonenBreburg presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid;
- b Financiële positie;
- a Treasury;
- b Portfolio.

4.03 PricewaterhouseCoopers heeft bewust een beschouwende rol gekozen. Met materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt, wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties mogelijk. Deze externe referentie komt uit de rapportages van het WSW en het CFV. Met name de CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' vormt een belangrijk toetsingskader voor het identificeren van verwonderpunten.

4.04 Bij de beoordeling door het CFV wordt WonenBreburg vergeleken met landelijke uitkomsten van de CFV-gegevensvraag en een referentieregio/referentiegroep. De referentieregio is R44/45 Stadsgewest Breda / Tilburg. De referentiegroep is Rf04 (Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties). Indien van toepassing is in de grafieken en/of tabellen het landelijke cijfer en/of het referentiecijfer opgenomen.

Samenvatting score op onderdeel presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren

4.05 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de eindscore weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende, met onder de norm voor gebrekkige verankering sturing	
Financiële positie	Voldoende, maar zeer lage vermogensovermaat en verwachte negatieve exploitatieresultaat zijn beleidsmatige aandachtspunten	
Treasury	Goed (boven de norm)	
Portfolio	Voldoende	
Eindoordeel	Voldoende, met score 'onder de norm' bij beleid	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.06 PricewaterhouseCoopers concludeert dat de totaalbeoordeling op het onderdeel Presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren 'voldoende' is. Er zijn echter ook kanttekeningen. Met name de vermogensontwikkeling op lange termijn kan een belemmering zijn voor extra investeringen.

4.07 Deze kanttekeningen worden in de onderstaande tabel weergegeven. Een toelichting volgt verderop in deze rapportage.

Tabel 4-2: belangrijkste kanttekeningen presteren naar vermogen en duurzaamheid

Onderwerp	Onderdeel	Aandachtspunt
Financieel beleid	Algemeen	Sturing (normen) voor rendementen kunnen beter worden verankerd in de organisatie.
Financiële positie	Exploitatieresultaat	Is in de jaren 2008 – 2010 negatief. Opgemerkt wordt dat WonenBregburg een financieel bijsturingprogramma heeft om dit te veranderen.
Financiële positie	Vermogensovermaat	WonenBregburg heeft ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde een beduidend lagere vermogensovermaat. Dit wordt door PricewaterhouseCoopers in het licht van de maatschappelijke doelstellingen als positief gezien, maar kan ook in het licht van financiële soliditeit als een beperking worden gezien waaraan aandacht gegeven moet worden gezien de omvangrijke investeringsplannen.

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Financieel beleid

4.08 De beoordeling van het financiële beleid dient om vast te stellen hoe WonenBregburg de financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. In het financiële beleid moet een afweging worden gemaakt tussen het te bereiken maatschappelijke resultaat, het rendement en het te accepteren risico.

4.09 WonenBregburg heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van WonenBregburg is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, maar zonder dat dit leidt tot oppotten van geld. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen.

4.10 Een van de belangrijkste indicatoren waar men op stuurt is het realiseren van een positieve

operationele kasstroom. Dit is mede ingegeven door het feit dat het CFV in de toekomst meer op kasstroombasis gaat rapporteren. Dit voornemen wordt tot en met 2009 niet gerealiseerd door inhaalinvesteringen voor onderhoud in Breda. Voor de jaren na 2009 is echter wel een positieve operationele kasstroom geprognosticeerd. In 2006 heeft WonenBreda daarom een financieel bijsturingprogramma in gang gezet met als doel een kostenbesparing tot 2011 te realiseren op huisvestingskosten en automatiseringskosten, zodat een positieve kasstroom kan worden bereikt.

4.11 Op dit moment is de sturing op rendementen nog onvoldoende verankerd in de organisatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de kengetallen als bruto aanvangsrendement en internal rate of return niet worden gebruikt. PricewaterhouseCoopers merkt op dat WonenBreda wel bezig is de sturing op rendementen te veranderen. Ondermeer door deelname aan de Aedex.

Strategisch voorraadbeleid en vaststelling kwaliteit van het bezit

4.12 WonenBreda heeft een procedure strategisch voorraadbeleid. De kwaliteit van het bezit is vastgesteld als onderdeel van het herijken van het strategische voorraadbeleid. In 2005 is een complete systematiek voor het strategisch voorraadbeleid opgezet waarin de relatie wordt gelegd tussen de huidige kwaliteit van de woningen, de doelgroep en noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen. Specifiek voor seniorenwoningen heeft men aan het bezit sterren toegekend en is per ster bepaald welke investering nodig is om het bezit op het gewenste kwaliteitsniveau te krijgen.

Onrendabele top

4.13 Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning die niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat WonenBreda gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn.

4.14 Onrendabele toppen zijn acceptabel tot een bedrag van € 40.000 à € 45.000 per woning. Incidenteel worden hogere onrendabele toppen geaccepteerd, maar dan moeten deze gedegen onderbouwd worden en goedgekeurd zijn door de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

Prestatie op financieel beleid scoort voldoende

Tabel 4-3: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Onder de norm de verankering van de sturing (op rendementen en risico) kan beter	
Aanwezigheid van SVB en vaststelling kwaliteit van het bezit	Voldoende	
Eindoordeel	Voldoende met onder de norm voor gebrekkige sturing op rendementen	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.15 De bovenstaande punten tonen aan dat WonenBregburg expliciet aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoordt inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'voldoende (conform de norm). Er is echter wel een leerpunt: WonenBregburg kan de interne sturing op bijvoorbeeld rendementen bij projectontwikkeling beter verankeren. Naarmate WonenBregburg meer gaat ondernemen op het gebied van projectontwikkeling zal dit een steeds belangrijker onderwerp worden (zie ook de doelstellingen). Vanwege de financiële positie en het feit dat dit punt ook de aandacht heeft en wordt aangepakt, weegt dit aandachtspunt op zichzelf echter niet zwaar genoeg om het eindoordeel op dit onderdeel in negatieve zin te beïnvloeden.

Financiële positie

4.16 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of WonenBregburg conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat;
- b Operationele kasstroom;
- c Solvabiliteit;
- d Interest coverage ratio;
- e Vermogensovermaat;

4.17 De onderstaande tabel is een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-4: bevindingen kental-beoordeling 2006

Onderwerp onderdeel financiële positie	Score WonenBregburg	Norm WonenBregburg	Norm CFV
Exploitatieresultaat voor verkopen en rente	444	Positief	Positief
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	31,66 %	Min. 10%	38,0%
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	16,9 %	10%	16,2%
Interest coverage ratio	3,43	n.v.t.	1,8
Vermogensovermaat	-22 %	n.v.t.	26,7 %

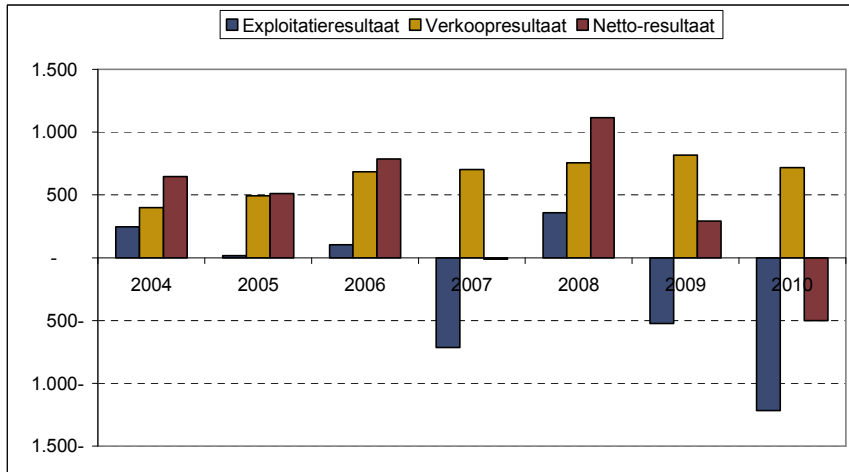
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008 en CFV

Exploitatie- en nettoresultaat

4.18 De financiële resultaten van WonenBregburg kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Daarom is in de volgende figuur het nettoresultaat uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat omvat niet de resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin WonenBregburg overige activiteiten (met

name verhuuractiviteiten) winstgevend kan uitvoeren.

Figuur 4-1: Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat per vhe



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

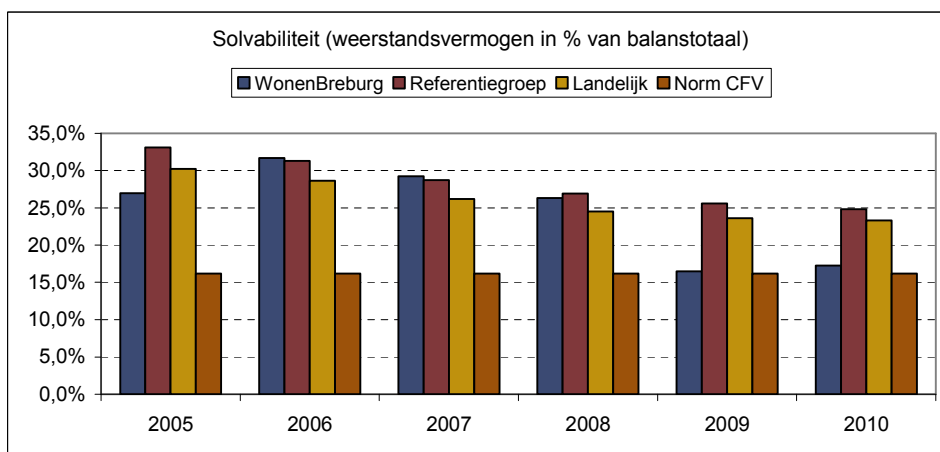
4.19 Uit de figuur blijkt dat WonenBregburg in de periode 2004 – 2009 een positief nettoresultaat heeft, maar dat het exploitatieresultaat (waarin de verkopen niet zijn meegenomen) in 2007 en 2009 negatief is. In deze jaren wordt het nettoresultaat dus door verkopen positief. Het nettoresultaat en exploitatieresultaat worden in 2010 negatief.

4.20 De dalende (exploitatie)resultaten en de verkoopafhankelijkheid leiden tot het oordeel: aandachtspunt. Als gevolg van de negatieve resultaten heeft WonenBregburg ook te maken met een negatieve operationele kasstroom. Opgemerkt wordt dat WonenBregburg in 2006 een financieel bijsturingprogramma heeft ingesteld om deze situatie te veranderen. Vanaf 2009 moet er sprake zijn van een positief exploitatieresultaat en een positieve operationele kasstroom.

Solvabiliteit scoort met 7,0 een voldoende

4.21 De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin WonenBregburg in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt een variant: solvabiliteit gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen. De gedachte hierachter is dat in tijden van financieel nood, ook de voorzieningen aangewend kunnen worden.

Figuur 4-2: solvabiliteit gebaseerd weerstandsvermogen



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.22 Uit de figuur blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egaliseringsreserve) de komende jaren afneemt, maar nog steeds een goede waarde heeft. De oorzaak voor de verslechtering is het aantrekken van extra vreemd vermogen in de jaren na 2005, voor het uitvoeren van de nieuwbouwplannen en extra onderhoud in Breda. Hierdoor neemt het totale vermogen toe, terwijl tegelijkertijd het eigen vermogen afneemt door de verwerking van onrendabele toppen in het resultaat.

4.23 De norm van het CFV is het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen en bedraagt 16,9 %. Hierop wordt in de volgende paragraaf een toelichting gegeven. De solvabiliteit blijft gedurende de onderzoeksperiode boven de eigen norm en de norm van het CFV. De eindscore op dit onderwerp is 7,0 en daarmee 'Voldoende'.

Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen is hoger dan referentiegroep en landelijke uitkomst

4.24 Het CFV heeft het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen berekend voor WonenBregburg. Dit minimum is afgeleid van het risicoprofiel dat het CFV voor WonenBregburg heeft opgesteld. Bij de bepaling van het risicoprofiel geldt als vertrekpunt een basis weerstandsvermogen van 5% als dekking voor de normale risico's. Afhankelijk van het profiel komen daar extra procentpunten bovenop de onderdelen: extra risico's gewone bedrijfsvoering, Treasury, Projecten, Vernieuwing / herstructurering, Marktpositie en Organisatie. De volgende tabel bevat de opbouw van het minimal noodzakelijk weerstandsvermogen. Voor een toelichting op de verschillende onderdelen wordt verwezen naar de toelichting van de CFV-rapportage.

Tabel 4-5: minimal noodzakelijk weerstandsvermogen in % van het balanstotaal

Onderdeel	WonenBregburg	Referentie	Landelijk
Basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Factoren extra risico's			
1. Extra risico's gewone bedrijfsuitoefening	4,6	4,1	3,4
2. Treasury	0,5	0,7	0,7
3. Projecten	3,0	2,7	2,3
4. Vernieuwing / herstructurering	3,8	3,5	2,3
5. Marktpositie	0	0	0,0
6. Organisatie	0	0,2	0,3
Totaal	16,9%	16,2%	14%

Bron: CFV-rapportage: corporatie in perspectief

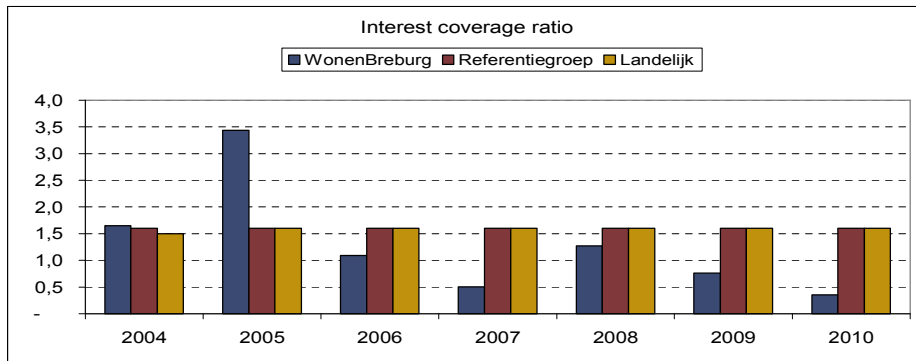
4.25 Ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke berekening heeft WonenBregburg een hoger risicoprofiel, dat zich vertaalt in een hoger minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 0,7 procentpunt ten opzichte van de referentiegroep en 2,9 procentpunt ten opzichte van het landelijke cijfer. Dit wordt vooral veroorzaakt door de factoren: herstructurering en de extra risico's gewone bedrijfsvoering. De opslag voor extra risico's gewone bedrijfsuitoefening kan samenhangen met fluctuerende prognoses en de gesignaleerde verkoopafhankelijkheid.

4.26 Het hogere minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen leidt toch tot de score 'Voldoende'. Het benodigde weerstandsvermogen is weliswaar hoger dan het gemiddelde in de referentiegroep, maar ten opzichte van de referentiegroep niet zodanig hoger dat een negatief oordeel wordt geveld.

Interest coverage ratio

4.27 Om hun portfolio te financieren hebben corporaties omvangrijke leningen waarover zij rente moeten betalen. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden; hoe hoger de ratio, des te kleiner het risico dat WonenBregburg haar renteverplichtingen niet kan nakomen. Figuur 4-3 toont de ratio.

Figuur 4-3: interest coverage ratio



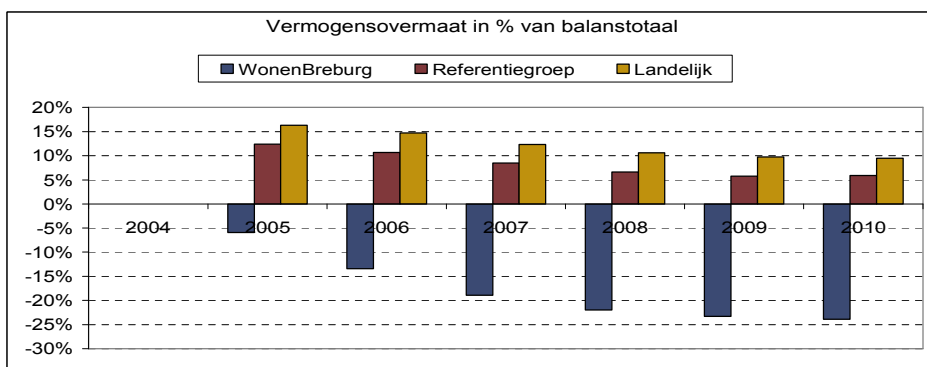
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.28 Uit de figuur blijkt dat de interest coverage ratio de komende jaren flink daalt onder het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De uitkomst geeft aan dat WonenBreburch de komende jaren niet met ruime mate de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom ‘Onder de norm’. PricewaterhouseCoopers wil echter opmerken dat WonenBreburch een financieel bijsturingprogramma heeft dat ondermeer als doel heeft de operationele kasstroom te verbeteren.

Vermogensovermaat

4.29 De vermogensovermaat is dat deel van het vermogen dat volgens de risicoanalyse van het Centraal Fonds niet nodig is voor de financiële continuïteit en derhalve ingezet zou kunnen worden voor de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerde weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen, gebaseerd op het risicoprofiel dat per corporatie door het Centraal Fonds is vastgesteld.

Figuur 4-4: vermogensovermaat



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.30 Uit de figuur blijkt dat door de voorgenomen investeringen de vermogensovermaat van WonenBregburg de komende jaren daalt.

Presteren op onderdeel financiële positie scoort voor huidige positie 'voldoende (conform de norm)', maar richting toekomst zijn er punten die onder de norm scoren

Tabel 4-6: eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp Financiële positie	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Huidig voldoende, maar richting toekomst 'onder de norm'	
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	Voldoende	
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	Voldoende	
Interest coverage ratio	Onder de norm	
Vermogensovermaat	Maatschappelijk gezien voldoende, maar financieel gezien erg laag	
Eindoordeel	Huidig voldoende, maar voor de toekomst zijn er aandachtspunten	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Treasury

4.31 WonenBregburg heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Per 31 december 2006 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 586 miljoen. Over deze leningen werd in 2006 ruim € 28 miljoen rente betaald.

4.32 De treasury-functie houdt zich bezig met het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en met het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.33 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:

- a Opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuut?
- b Effectiviteit van de treasury-functie:
 - i. gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. in welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. stuurt men intern op de interest coverage ratio?

Opzet van de treasury-functie scoort 'goed (boven de norm)'

4.34 WonenBregburg beschikt over een treasury-statuut middels deelname aan het samenwerkingsverband Futura. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-

activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasuryfunctie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom 'Goed'.

Effectiviteit van de treasury-functie scoort 'goed (boven de norm)'

4.35 Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt over 2006 4,9%. Door WonenBregburg worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.36 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn wel eisen verbonden. Ondermeer dat er intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument. WonenBregburg streeft ernaar het gebruik van financiële instrumenten beperkt te houden.

4.37 In principe vindt financiering plaats uit de vrije kasstromen. Een belangrijk kental voor de financiële continuïteit is de mate waarin WonenBregburg in staat is de rentelasten te voldoen uit de kasstroom, zoals gemeten door de interest coverage ratio. De rentelasten vormen een omvangrijke kostenpost die bovendien over meerdere jaren vastligt. Door WonenBregburg wordt echter niet expliciet gestuurd op de interest coverage ratio. PricewaterhouseCoopers geeft echter met het oog op de toekomst, waarin WonenBregburg omvangrijkere investeringen gaat plegen, het expliciet verankeren van de interest coverage ratio in de interne sturing mee als aandachtspunt.

Presteren op onderdeel Treasury scoort 'goed' (boven de norm)

4.38 De onderstaande tabel bevat de score van WonenBregburg op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar onderdelen Treasury

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed	
Gemiddeld rentepercentage	Goed, 4,9 %	
Afdekking van renterisico's	Goed	
Sturing op interest coverage ratio	Onder de norm, wordt niet expliciet op gestuurd	
Financiering uit vrije kasstroom	Voldoende	
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.39 PricewaterhouseCoopers concludeert dat het presteren van WonenBregburg op dit onderwerp 'Goed (boven de norm)' is, met als score 'onder de norm' voor het feit dat men niet stuurt op de interest coverage ratio. Dit punt is niet zwaarwegend genoeg om het oordeel te beïnvloeden, maar PricewaterhouseCoopers wil wel meegeven dat gezien de lage operationele kasstroom en de als gevolg van de geplande investeringen toenemende rentelasten, sturing met

behelp van het kengetal interest coverage ratio moet worden overwogen.

Portfolio

4.40 Naast vermogensinstellingen worden corporaties steeds meer als vastgoedbelegger beoordeeld. Bij presteren naar vermogen gaat het hierbij dus ook om de behaalde rendementen.

Rendementen op investeringen

4.41 WonenBregburg stelt geen expliciete rendementseisen aan investeringen en stuurt niet op belangrijke kengetallen als bruto aanvangsrendement en internal rate of return. Het eerste kengetal geeft aan welk rendement in het startjaar, uitgedrukt als de jaarhuur ten opzichte van de bruto stichtingskosten, wordt gerealiseerd. Het tweede kengetal geeft weer wat over de gehele looptijd genomen het rendement op een investering is. Dit wordt berekend door uit te rekenen welk rentepercentage de investering (stichtingskosten) gelijk maakt aan de contante waarde van de toekomstige kasstromen van de investering (huur minus kosten).

4.42 WonenBregburg brengt geen expliciete relatie aan tussen onrendabele top en rendement. Wel hanteert men een gemiddelde voor een acceptabele onrendabele top van ongeveer € 45.000,- per woning. Per project stelt WonenBregburg de acceptabele onrendabele top vast. Hierbij wordt gekeken naar het type vastgoed en de mate waarin het project bijdraagt aan de doelstellingen. Hoe meer het project bijdraagt, des te hoger de geaccepteerde onrendabele top.

Presteren naar onderdeel Portfolio scoort met 6,5 'voldoende'

4.43 PricewaterhouseCoopers kent het oordeel 'voldoende (conform de norm)' toe, maar merkt wel op dat het ontbreken van duidelijke rendementsnormen en het ontbreken van sturing op belangrijke rendementskengetallen een kanttekening is.

Tabel 4-8: eindoordeel presteren naar onderdelen portfolio

Onderwerp Portfolio	Bevinding	Oordeel
Relatie tussen onrendabele top en rendement	Voldoende	
Aanwezigheid van rendementsnormen	Onder de norm. Geen sturing op BAR en IRR	
Gerealiseerde rendementseisen	Voldoende	
Aanwezigheid van risicomanagement	Voldoende	
Eindoordeel	Voldoende, met score 'onder de norm' voor sturen op rendementen	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

5 Presteren naar efficiëntie

5.01 Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de visitatie op het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is het onderwerp presteren naar efficiëntie onderdeel van Presteren naar vermogen. PricewaterhouseCoopers heeft echter bewust gekozen voor het gedetailleerder uitwerken van het onderwerp Presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, het PwC-benchmarkvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 In het voorgaande hoofdstuk is in de vorm van de CFV-rapportage een handvat gevonden waarmee de prestaties van WonenBregburg konden worden beoordeeld. De CFV-rapportage gaat echter alleen gedeeltelijk in op presteren naar efficiëntie. Om toch de prestaties van WonenBregburg te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van 20 andere corporaties. In dit rapport zijn de gegevens van WonenBregburg expliciet zichtbaar gemaakt, maar zijn van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisatie die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor WonenBregburg (als grote stedelijke) corporatie niet te bereiken valt. PricewaterhouseCoopers heeft echter bewust ervoor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van WonenBregburg.

Opzet van de beoordeling

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid (vhe) als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingezoomd op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2006.

Samenvatting score op presteren naar efficiëntie

5.05 In de onderstaande tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij WonenBregburg	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	696	630	1.113	815	
Brutoloonkosten per fte	39.470	39.600	51.152	43.623	
Aandeel inhuur in totale loonkosten	16,2	0	22,8	14,4	
Huisvestingskosten per vierkante meter	450	151	574	269	
Automatiseringskosten per werkplek	3.841	1.230	5.200	3.624	
Totale formatie per 1.000 vhe	8,9	3,4	9,6	6,8	
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	53,4%	35%	64%	50%	
Eindoordeel presteren naar Efficiëntie	Voldoende, met op onderdelen onder de norm				7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende. Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'Beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij de 20 andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt kan WonenBregburg op onderdelen verbeteringen realiseren. Met name op het gebied van huisvestingskosten, inhuur en totale formatie. De brutoloonkosten per fte zijn lager dan gemiddeld en WonenBregburg zet ook meer dan gemiddeld haar formatie in op het primaire proces. De automatiseringskosten zijn weliswaar hoger dan gemiddeld, maar niet zodanig dat dit een aandachtspunt is. Wel kan WonenBregburg ook hier besparen gezien de afwijking ten opzichte van de laagste waarde. In de volgende paragrafen wordt een onderbouwing van het oordeel gegeven.

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken hoe de organisatie is ingericht om zo efficiënt mogelijk te werken en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van WonenBregburg om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze voorstellen te monitoren.

WonenBregburg heeft procesveranderingen gericht op efficiëntie doorgevoerd

5.08 WonenBregburg heeft voor de periode 2006 – 2010 een financieel bijsturingsprogramma ingesteld. Met name de onderhoudskosten en automatiseringskosten werden te hoog gevonden. Het instellen van een dergelijk programma duidt op de aanwezigheid van zelf corrigerende vermogen.

Kosten en formatie projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud niet in beheerkosten opgenomen

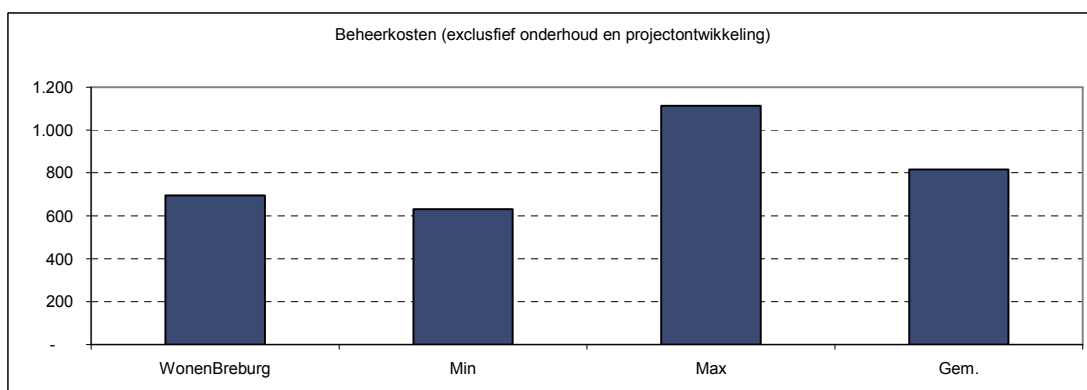
5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid getoond. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd.

Beheerkosten per verhuureenheid lager dan bij de referentiecorporaties

- 5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:
- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
 - b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 In figuur 5-1 wordt per corporatie de opbouw van de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven.

Figuur 5-1: beheerkosten per verhuureenheid inclusief projectontwikkeling



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

5.12 Uit figuur 5-1 blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van WonenBreburg € 696 per vhe bedragen, het gemiddelde van de andere corporaties is € 815. De laagste waarde bedraagt € 630 en de hoogste waarde € 1.114. Onderstaand volgt een toelichting. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden besproken.

Personeelskosten per fte zijn relatief laag; oordeel ‘zeer goed’

5.13 Ook de gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte’s.

5.14 De gemiddelde brutoloonkosten per fte bij WonenBreburg bedragen € 39.470. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt € 43.623. De maximumwaarde is € 51.152,

het minimum bedraagt € 39.600. De gemiddelde loonkosten van WonenBreborg liggen in lijn met de laagste waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom 'Zeer goed'.

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten en kosten per fte inhuur hoger dan gemiddeld

5.15 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten in principe tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten bij WonenBreborg bedraagt 16,2 %. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 14,4%. De maximumwaarde is 23,8%, het minimum bedraagt 0%. De gemiddelde kosten per fte inhuur bedragen € 98.000 en zijn daarmee fors boven het gemiddelde van de andere corporaties (€ 70.000). De beoordeling is daarom 'aandachtspunt'.

Huisvestingskosten per vierkante meter zijn hoger dan gemiddeld

5.16 De huisvestingskosten bestaan uit huurkosten, energiekosten, interieurkosten, afschrijvingskosten van installaties en overige huisvestingskosten. Bij WonenBreborg bedraagt het kostenniveau per vierkante meter € 450. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 269, de maximumwaarde € 534 en de minimumwaarde € 151. De score op dit onderdeel is daarom 'Aandachtspunt'.

Automatiseringskosten per werkplek in lijn met gemiddelde van andere corporaties

5.17 Ook de automatiseringskosten zijn beoordeeld. Berekend is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek. Bij WonenBreborg bedraagt het kostenniveau per werkplek € 3.814. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 3.624, de maximumwaarde € 5.200 en de minimumwaarde € 1.230. De score op dit onderdeel is daarom 'Goed'.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud hoger dan gemiddeld

5.18 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.19 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 262 fte over 2006 en een aantal van 29.525 vhe komt de formatie per 1.000 vhe uit op 8,9 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 6,8 en het maximum 9,6. De formatie van WonenBreborg is daarmee hoger dan gemiddeld. De uitkomst is daarom als 'Onder de norm' aangemerkt. PricewaterhouseCoopers merkt wel op dat uit de beoordeling ook is gebleken dat WonenBreborg meer dan gemiddeld haar formatie inzet op het primaire proces.

Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties

5.20 Beoordeeld is in welke mate WonenBreburg haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie in lijn ligt met de andere corporaties. De score van WonenBreburg bedraagt 53,4%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 35%, 64% en 50%. De beoordeling is daarom 'Goed'.

6 Toepassing principes Governance code

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop WonenBreborg gevolg geeft aan in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance. Dit onderdeel van de visitatie is niet bedoeld om de (volledige) naleving van de Aedes Governance Code Woningcorporaties (voortaan: Aedescode) te toetsen, maar gaat meer in op hetgeen WonenBreborg en de Raad van Commissarissen (RvC) doen om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen.

6.02 De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de code;
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden;
 - i Eigen ambities en doelen;
 - ii Opgaven in het werkgebied;
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden;
 - iv Vermogen.

6.03 Het tweede onderdeel bestaat uit 4 onderwerpen. In totaal is daarmee sprake van 5 onderwerpen. Deze tellen alle even zwaar mee in de weging.

Governance structuur van WonenBreborg functioneert voldoende

6.04 PricewaterhouseCoopers is van mening dat WonenBreborg wat betreft haar governancestructuur voldoende presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht, maar er is ook een kanttekening ten aanzien van betrekken van de belanghebbenden. WonenBreborg is op dit gebied, zoals uit hoofdstuk 3 is gebleken zeer actief, maar doordat men niet de voorschriften in de Aedescode volledig heeft gevolgd is vanuit visitatieoogpunt sprake van een score 'onder de norm'.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar Aedescode

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Voldoende	
Eigen ambities en doelen	Voldoende	
Opgaven in het werkgebied	Voldoende	
Betrekken van belanghebbenden	Onder de norm	
Vermogen	Voldoende	
Eindoordeel	Voldoende	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort 'voldoende'

6.05 WonenBreburg heeft in een gesprek met de bestuurders aangegeven de Aedescode te onderschrijven, maar voldoet wat betreft governance volgens PricewaterhouseCoopers hier op onderdelen beperkt tot niet aan. Desgevraagd geven de geïnterviewde leden van de RvC aan geen voorstander te zijn van de Code omdat ze een aantal hierin gestelde criteria vindt afleiden van de werkzaamheden waar de corporatie in de ogen van de RvC werkelijk mee bezig zou moeten zijn.

6.06 Hieruit volgt het beeld dat de RvC een eigen opvatting heeft ten aanzien van de wijze waarop zij toezicht houdt, dat zij deze heeft getoetst aan de Aedescode en bewust van de code afwijkt. PricewaterhouseCoopers is echter van mening dat WonenBreburg dan het in de Code vastgelegde principe van 'pas toe of leg uit' moet doorvoeren. Dit betekent dat WonenBreburg zich verantwoordt in lijn met hetgeen in de Code wordt gesteld of, als men bezwaren heeft, deze duidelijk moet maken en uit dient te leggen waarom zij op basis van die bezwaren van de code afwijkt. Omdat de governance structuur van WonenBreburg wel zodanig is opgezet en ook functioneert dat sprake is van voldoende toezicht, is het ontbreken van de toelichting niet van invloed op de score en is het oordeel 'voldoende'.

Het naleven van in de Aedescode opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort 'voldoende'

6.07 In het voorgaande is geconstateerd dat WonenBreburg in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of WonenBreburg ook de in de Aedescode opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.08 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen;
- b Opgaven in het werkgebied;
- c Betrokkenheid van belanghebbenden;
- d Vermogen.

6.09 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' en '*opgaven*', heeft PricewaterhouseCoopers vastgesteld dat WonenBreburg een strategiedocument heeft in de vorm van een meerjarenbeleidsplan dat in 2004 is opgesteld en eind 2008 zal aflopen. In dit plan zijn de eigen ambities, doelen en opgaven opgenomen en is ook een visie op de maatschappelijke positie van WonenBreburg neergelegd. Het bestuur heeft ook de visie in een missie en beleidsdoelstellingen vertaald.

6.10 Door de grote veranderingen in de maatschappelijke omgeving is dit document op onderdelen niet meer actueel. WonenBreborg heeft echter vooraf aangegeven de aandachtspunten uit deze visitatie te willen gebruiken bij het herijken van de strategie naar de toekomst. Wat betreft het meerjarenbeleidsplan merken wij op dat dit wat betreft het toetsingscriterium “*ten aanzien van eigen ambities en doelen*” voldoet aan wat gangbaar was op het moment dat het document werd opgesteld.

6.11 PricewaterhouseCoopers heeft geconstateerd dat beleidsvoornemens, prestatieafspraken en geleverde prestaties niet transparant, helder en inzichtelijk op de internetsite van WonenBreborg zijn te vinden. Wel zijn op de internetsite doorverwijzingen naar het meerjarenbeleidsplan en jaarrekeningen van diverse jaren opgenomen. In deze documenten zijn wél beleidsvoornemens, doelen en geleverde prestaties opgenomen, zodat PricewaterhouseCoopers dit heeft aangemerkt als ‘prestatie’. PricewaterhouseCoopers wil echter WonenBreborg wel adviseren de informatie in het meerjarenbeleidsplan meer en duidelijker op de internetsite zelf te ontsluiten, aangezien dit de toegankelijkheid van de informatie vergroot. Ook dient WonenBreborg de prestatieafspraken met belanghebbenden op de internetsite te publiceren.

6.12 In de door ons gevoerde gesprekken hebben wij gemerkt dat de bestuurders en medewerkers open staan voor een grote mate van transparantie door meer informatie op het Internet te plaatsen, maar dat de RvC hierin een terughoudend beleid nastreeft. Kijkend naar het visitatiekader en de governancecode is PricewaterhouseCoopers de mening toegedaan dat een grotere transparantie gewenst is.

6.13 Ten aanzien van het toetsingscriterium “*betrokkenheid van belanghebbenden*” zien wij dat WonenBreborg onder de norm presteert:

- a Er is geen stakeholderregister waaruit blijkt welke organisaties WonenBreborg tot haar belanghebbenden rekent, wel is er sprake van een lijst met belanghebbenden die wordt gebruikt om de betrokken belanghebbenden het jaarverslag te sturen;
- b WonenBreborg heeft geen jaarlijkse belanghebbenden bijeenkomst. Er is ook geen door de RvC goedgekeurd reglement voor een dergelijke bijeenkomst. Daarom wordt ook niet aan de overige punten ten aanzien van uitnodiging, verslag, aanwezig en inhoud voldaan.

6.14 Een nuancering is hier op zijn plaats. PricewaterhouseCoopers heeft vastgesteld dat WonenBreborg hecht aan een goede relatie met haar belanghebbenden en deze ook in bepaalde mate invloed geeft op het beleid van WonenBreborg. Het vigerende meerjarenbeleidsplan is echter niet in samenspraak met de belanghebbenden tot stand gekomen, met name hierdoor is de score ‘onder de norm’ ontstaan.

6.15 Ten aanzien van het criterium inzake vermogen en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant hebben wij geen opmerkingen. Deze voldoet aan de gestelde normen.

Gevolgen van de visitatiebevindingen voor het meerjarenbeleidplan

6.16 PricewaterhouseCoopers heeft een verschil van mening geconstateerd tussen de bestuurders en de RvC ten aanzien van transparantie en verantwoording. De geïnterviewde commissarissen geven het beeld dat de bestuurders positiever staan ten opzichte van een grotere mate van openheid en inspraak door belanghebbenden dan de RvC.

6.17 Met het oog op het nieuwe meerjarenbeleidsplan doet WonenBregburg er verstandig aan deze situatie met de Raad van Commissarissen te bespreken en tot een gezamenlijk standpunt te komen alvorens wordt begonnen met het opstellen van het nieuwe meerjarenbeleidsplan. Indien WonenBregburg immers de ontwikkeling naar een maatschappelijke onderneming wil gaan doorzetten, is hiervoor een grotere mate van betrokkenheid van belanghebbenden en transparantie vereist. Dit heeft ook gevolgen voor de inhoud van het nieuwe meerjarenbeleidsplan en het proces waarlangs dit document tot stand komt.

A Gebruikte brondocumenten

De volgende brondocumenten zijn door WonenBreburg ter beschikking gesteld en door PricewaterhouseCoopers gebruikt bij het uitvoeren van de maatschappelijke visitatie:

Besturing

- Meerjarenbeleidsplan 2004 - 2008
- Kadernotitie 2008
- Prioriteitennota 2007
- Prioriteitennota 2006
- Jaarverslag WonenBreburg 2006
- Jaarverslag WonenBreburg 2005
- Rapportage bestuur en RvC (3e+4e kwartaal 2006, 1e kwartaal 2007)
- Reglement Raad van Commissarissen Wonen Midden-Brabant (1999)
- Bestuursreglement Stichting WonenBreburg (2004)

Bezit en verhuur

- Woningbehoeftenonderzoek Tilburg 2004
- Onderzoek appartementenmarkt (Platform Wonen Tilburg, 2006)
- Samenvatting en reactie bij Woononderzoek Breda 2005
- Woononderzoek Breda 2005
- Strategisch Voorraad Beleid; Portefeuillestrategie 2006
- Strategisch Voorraad Beleid; Portfolioanalyse 2006
- Huurverhoging 2007
- Startnotitie huurbeleid 2007
- Huurverhogingbeleid 2006 naar aanleiding van wijzigingen beleid VROM
- Startnotitie huurbeleid 2006
- Startnotitie huurbeleid 2005

Organisatie en personeel

- Sociaal jaarverslag 2006
- Beoordelings- en beloningsbeleid (voorstel) 2007
- Formulieren beoordelingsgesprek
- Prestatiemanagement bij WonenBreburg
- Beleidsvisie wonen, welzijn en zorg (2007)
- Analyse werkplannen 2007; toets aan prioriteitennota en meerjarenbeleidsplan
- Samenvattende rapportage ondernemingsplannen (2004)
- Activiteitenplan 2007
- Werkplan VVP 2006
- Werkplan vestiging Breda 2007

- Werkplan VAST 2007
- Werkplannen bedrijfsvoering 2008
- Werkplan facilitair beheer 2007
- Werkplan financiën 2007
- Werkplan control 2007
- Werkplan P&O 2007
- Werkplan Informatisering en automatisering 2007
- Ondernemingsplan onderhoudsbedrijf 2006 - 2009
- Ondernemingsplan informatisering en automatisering 2005 - 2009 (2004)
- Tussenrapportage resultaten project 2.1.1 productbeleid (marketing project, 2007)
- Werkplan Futura 2007

Financieel

- Efficiencymeting 2005
- Samenvatting CFV 2006
- Toelichting CFV 2006
- Analyse CFV 2006
- (Financieel) Jaarverslag 2006
- (Financieel) Jaarverslag 2005
- Kerncijfers 2006 (Woning in Zicht)
- Financiële gegevens: WSW 2005 + 2006, CF 2005
- Treasurystatuut (2003)
- Financiële meerjarenraming 2006 – 2011 (2007)
- Begroting 2007
- Financiële dekking coalitieakkoord 2006 – 2010 (*Tilburg*)
- Portefeuille Analyse; vergeleken met Aedex / IPD Standaard Universum over 2006

Algemene documenten

- Integrale statuten WonenBreburg
- Convenant Wonen gemeente Tilburg 2005 - 2010
- Voortgangsrapportage convenant wonen Tilburg 2006
- Overzicht ontwikkelingen in woningvoorraad Tilburgse corporaties (2006)
- Convenant Wonen 2005 – 2010: voortgangsrapportage 2006
- Alliantie voor wonen; gemeente Breda en gemeente Tilburg, Laurentius, Singelveste en WonenBreburg (2004)
- Evaluatie Alliantie voor wonen in Breda (2007)
- Ondernemingsplan Futura 2006 – 2008
- Prestatieafspraken en woonvisies in Breda en Tilburg: inzicht in voortgang en stand van zaken (2007)
- Algemeen beleidsplan gemeente Tilburg 2006 – 2010: Actief, buurtgericht, creatief
- WoonVisie gemeente Tilburg 2006 – 2010

- Reactie WonenBreburch op de Woonvisie Tilburg (juli 2007)
- Reactie corporaties op woonvisie Tilburg (maart 2007)
- Afspraken armoedebeleid gemeente – corporaties in het kader van de voortgangsrapportage convenant wonen 2006
- Energieconvenant III (2006)
- Omgangscodes 2005 – 2010 (met Stedelijk Bewoners Overleg, TBV Wonen en Tiwos)
- Intentieovereenkomst Stokkasselt tussen gemeente Tilburg en WonenBreburch (2005)
- Samenwerkingsovereenkomst en ondernemingsplan Quirijnboulevard Tilburg (2006)
- Concessieovereenkomst Wagnerplein (Tilburg, 2006)
- Samenwerkingsovereenkomst Wagnerplein (Tilburg, 2005)
- Concept Woonvisie Breda 2007 – 2010 (2007)
- Coalitieakkoord Breda 2006 – 2010: Kiezen voor elkaar!
- Reactie corporaties op concept WoonVisie Breda (mei 2007)
- Overeenkomst herstructurering Breda Noordoost (2004)
- Convenant energieambitie Heuvel: Afspraken herstructurering Breda Noord-Oost (2004)
- Omgangscodes Breda 2005 – 2010 (met bewonersplatform)
- Samenwerkingsovereenkomst Heuvel (2006)
- Samenwerkingsovereenkomst De Driesprong (2006)
- Intentieovereenkomst Geeren Zuid – Singelveste/WonenBreburch (2007)
- Intentieverklaring Driesprong (2006)
- Jaarverslag Woonloket Breda 2006
- Samenwerking WonenBreburch, Thebe en de Twern, intentieverklaring 2005
- Businessplan projectorganisatie WonenBreburch, Thebe en de Twern (2005)
- Wel verzorgd wonen! (2005); Mantelovereenkomst WonenBreburch, Thebe en de Twern

B Gevoerde gesprekken

B.01 In deze bijlage zijn de personen weergegeven met wie PricewaterhouseCoopers in het kader van de maatschappelijke visitatie een gesprek heeft gevoerd.

B.02 De interne gesprekken zijn gevoerd met:

- De heer J. Dunnewijk (Directeur / Bestuurder);
- De heer T. Streppel (Directeur / Bestuurder);
- De heer A. Maas (Financieel directeur);
- De heer J. Cras (Manager P&O);
- Mevr. P. Peijnenborg (Manager VAST);
- Mevr. E. Boon (teamleider communicatie);
- De heer A. Jansen (Vestigingsdirecteur Breda);
- De heer E. van Einden (Vestigingsdirecteur Tilburg);
- De heer J.H. Boers (Directeur bedrijfsvoering);
- De heer J. Harbers (Directeur VVP);
- De heer J. Weekers (Manager onderhoudsbedrijf);
- De heer F. van Rhooen (Bestuurssecretaris);
- Mevr. M. van den Bragt (Consultant VVP).

B.03 De externe gesprekken zijn gevoerd met:

- De heer F. Bonink, voorzitter van de Huurders Belangen Organisatie (HBO) WonenBreda;
- De heer W. Leerves, voorzitter van het Bewonersplatform Wonen Breda;
- De heer H. Snier, wethouder Financiën, Onderwijs en Wijkontwikkeling – gemeente Breda;
- Mevrouw M. Heerkens, wethouder Sociale Zaken, WMO en grondbeleid – gemeente Breda;
- Mevrouw I. Dekker, beleidsmedewerker Wonen – gemeente Breda;
- De heer C. Schoenmakers, wethouder Volkshuisvesting, Sport en Volksgezondheid – gemeente Breda;
- De heer A. Latijnhouwers, programmamanager Wonen – gemeente Tilburg;
- Mevrouw P. Otten, directeur Gebiedsontwikkeling – gemeente Tilburg;
- De heer G. van Gestel, programmamanager Veiligheid – gemeente Tilburg;
- De heer A. van der Heijden, plaatsvervangend districtschef van de Politie Midden en West Brabant;
- De heer P. van Lierop, directeur Financiën en Bouw van Stichting Holding Oranjehave De Ijpelaar Aeneas;
- De heer J. Beckers, directeur van Stichting Ouderenhuisvesting Breda (SOB);
- De heer P. Castenmiller, directeur van De Wever;
- De heer J. van Balveren, directeur van De Twern;

- De heer A. Vogels, van Avans Hogescholen;
- De heer N. van Dorp van ROC Midden Brabant;
- De heer O. van der Meulen, bestuurder / directeur van Tiwos;
- De heer W. Vermeulen, directeur van Laurentius Wonen;
- De heer H. Savelkouls, senior accountmanager van VROM, directoraat-generaal Wonen Wijken en Integratie
- De heer G. Verkerk, directeur Janssen de Jong Projektontwikkeling;
- De heren J. Voeselek en R. Verschiere, resp. directeur NBU en adjunct-directeur projectontwikkeling NBU;

In verband met de op verzoek van WonenBreda uitgevoerde verdieping zijn nog gesprekken gevoerd met:

- Mevrouw S. Pluym en de heer F. Pluym van de Voedselbank Tilburg;
- De heer C. van de Water van Van de Water Makelaardij

C Betrokken belanghebbenden en de relatie met WonenBreborg

C.01 In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van de belanghebbenden die in het kader van de maatschappelijke visitatie van WonenBreborg zijn betrokken.

Tabel C-1: overzicht betrokken belanghebbenden bij visitatie

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
Huurders	Bewonersplatform Wonen Breda	In Breda worden de huurders van WonenBreborg vertegenwoordigd door het Bewonersplatform Wonen Breda. Dit bewonersplatform overkoepelt alle commissies van huurders van WonenBreborg in Breda en omgeving.
	Huurders Belangen Organisatie (HBO) WonenBreborg	In Tilburg worden de huurders van WonenBreborg vertegenwoordigd door Huurderbelangenorganisatie Wonen 99. Deze organisatie overkoepelt alle commissies van huurders van WonenBreborg in Tilburg en omgeving.
Gemeentes	Gemeente Breda	De volgende personen hebben een bijdrage geleverd: <ul style="list-style-type: none"> - De wethouder Sociale zaken, Wmo en Grondbeleid, onder andere verantwoordelijk voor een sterk sociaal beleid. Een goed voorbeeld hiervan is het GWI convenant (Goed Wonen voor Iedereen), dat erop gericht is ouderen, gehandicapten en mensen met psychosociale problemen in staat te stellen langer zelfstandig te laten wonen. - De wethouder Financiën, Onderwijs en Wijkontwikkeling, onder meer gericht op een integrale aanpak in de wijken van Breda; - De wethouder Volkshuisvesting, Sport en Volksgezondheid, onder meer gericht op bouwen voor minder draagkrachtigen (starters) en een goede communicatie met omwonenden bij bouwprojecten.

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
	Gemeente Tilburg	<p>De volgende personen hebben een bijdrage geleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De programmamanager Wonen, verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de woonvisie. - De directeur Gebiedsontwikkeling, verantwoordelijk voor de regie op de uitvoering. De samenwerking met WonenBreburch komt doorgaans projectgebonden tot stand. - De programmamanager Veiligheid, verantwoordelijk voor coördinatie van het veiligheidsbeleid in Tilburg. - De plaatsvervangend districtschef van de Politie Midden en West Brabant. De districtschef is bestuurslid van Symfonie. Symfonie is een initiatief van WonenBreburch en realiseert een efficiënte samenwerking (coördinatie van acties, gezamenlijke aanpak) tussen de instanties die betrokken zijn bij concrete, complexe, individuele problematiek op het gebied van wonen, welzijn en gezondheid.
Zorg- en welzijnsinstellingen	Stichting Holding Oranjehaave De Ijpelaar Aeneas	De relatie van deze drie <u>zorginstellingen</u> met WonenBreburch ligt in een gezamenlijk nieuwbouwproject van Oranjehaave en WonenBreburch in de wijk Heuvel te Breda. Betrokken bij de visitatie is de directeur Financiën en Bouw.
	Stichting Ouderenwerk Breda (SOB)	De Stichting Ouderenwerk Breda (SOB) stimuleert ouderen om <u>zelfstandig en maatschappelijk actief</u> te blijven en ondersteunt hen daarbij. Ook stimuleert zij de sociale contacten van ouderen door het organiseren van activiteiten. SOB werkt in een aantal projecten samen met WonenBreburch, zoals Huis van de Heuvel (cultureel wijkcentrum met onder meer een ontmoetingscentrum) en De Grote Houw / 't Houwke (zorgflat / zorgkruispunt).
	De Wever	De Wever is dé maatschappelijke organisatie in Tilburg op het terrein van <u>wonen, zorg en welzijn, met name voor ouderen</u> . De Wever beschikt onder andere over zorgcentra, een verpleeghuis en een ontmoetingscentrum. WonenBreburch heeft een samenwerkingscontract met De Wever, gericht op het optimaliseren van de service op het terrein van wonen en zorg. Een voorbeeld daarvan is de bouw van het woon-/zorgcentrum.Padua.

Groep	Belanghebbende	Beschrijving
	De Twern	De Twern is een organisatie voor <u>maatschappelijke diensten</u> in Tilburg. De medewerkers bieden hulp en ondersteuning in buurten en wijken als dat nodig is en stimuleert bewoners hun talenten te ontwikkelen. WonenBreborg is enerzijds opdrachtgever voor opbouwwerk en het bemensen van wijk-/zorgcentra. Anderzijds is WonenBreborg partner voor De Twern bij projecten in de wijken, zoals in het samenwerkingsproject Welverzorgd Wonen. Door die diensten in te zetten waar iedere organisatie sterk in is, kunnen De Wever, WonenBreborg en De Twern aan bewoners en vooral senioren, een sterker aanbod doen op het gebied van wonen, gezondheid, zorg en welzijn.
Opleidings- instituten	Avans Hogeschool	Avans Hogeschool biedt opleidingen op HBO niveau. WonenBreborg verhuurt woningen (kamers) aan Avans voor buitenlandse studenten.
	ROC Midden Brabant	ROC Midden Brabant verzorgt educatie en middelbaar beroepsonderwijs. WonenBreborg neemt stagiaires af en betreft ROC Midden Brabant bij projecten in de wijken. In de wijken voeren studenten inventarisaties en onderzoek uit, gericht op leefbaarheid en bijzondere doelgroepen.
Woning- corporaties	Tiwos	Tiwos is qua omvang de tweede corporatie in Tilburg en heeft ongeveer 8.500 woningen in bezit in Tilburg en omgeving
	Laurentius Wonen	Laurentius heeft zo'n 7.000 huurwoningen in Breda en daarbuiten. Zij is daarmee qua grootte de derde woningcorporatie van Breda.
Ministerie VROM	DG Wonen, Wijken en Integratie	VROM is toezichthouder op WonenBreborg als Toegelaten Instelling. De accountmanager onderhoudt de contacten met WonenBreborg namens VROM (toetsend en spiegelend).
Project- ontwikkelaars	Janssen De Jong Projectontwikkeling	Als projectontwikkelaar hecht Janssen de Jong veel waarde aan samenwerking met gemeenten, woningbouwverenigingen en marktpartijen bij de ontwikkeling en realisatie van nieuwe projecten. Daarnaast wordt Janssen de Jong vaak gevraagd voor het opstellen van wijkontwikkelingsplannen. Hierbij worden bewoners en belanghebbenden mede betrokken.
	NBU	De portefeuille van NBU bestaat voornamelijk uit projecten die door de NBU zelf geïnitieerd zijn. Een voorbeeld daarvan is Woonpark Sculptura. NBU is dus zowel ontwikkelaar als bouwer. Deze combinatie maakt het mogelijk bij haar plannen maximaal te bieden op locaties.