




KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

BrabantWonen

Rotterdam, versie 26 mei 2009

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatieteam:

- > prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter)
- > ing. Hans Bink MBA
- > drs. Ties Teeuwen (secretaris)

26 mei 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord

0	Samenvatting	6
0.1	Beoordeling per ratio	6
0.2	Beoordeling per prestatieveld	7
0.3	Samenvattende scorekaart	8
0.4	De prestaties van BrabantWonen: een recensie	10
1	Inleiding	13
1.1	Visitaties in de corporatiesector	13
1.2	De KWH-aanpak van visitaties	14
1.3	BrabantWonen en haar werkgebied: een impressie	16
1.4	Leeswijzer 17	
2	Presteren naar opgaven (PnO)	18
2.1	De maatschappelijke opgaven in Oss en 's-Hertogenbosch	18
2.2	Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	18
2.3	Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	23
2.4	Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	24
2.5	Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	24
2.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	24
3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	25
3.1	Missie en ambities	25
3.2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	26
3.3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	31
3.4	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	31
3.5	Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	32
3.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	32
4	Presteren volgens Belanghouders (PvB)	33
4.1	De belangrijkste belanghouders van BrabantWonen	33
4.2	Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	33
4.3	Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	35
4.4	Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	36
4.5	Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	36
4.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	37
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	38
5.1	Enkele kerngegevens	38
5.2	Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	38
5.3	Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	40
5.4	Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	40
5.5	Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	40
5.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	41

6	Governance	42
6.1	Goed bestuur	42
6.2	Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	42
6.3	Beoordeling visitatiecommissie: Governance	44

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van BrabantWonen die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van BrabantWonen, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

BrabantWonen is na de fusie van de voormalige Stichting Hertoghuizen uit 's-Hertogenbosch en bouwvereniging Sint Willibrordus uit Oss in 1999 – werkzaam in twee van elkaar verschillende werkgebieden. In Oss is BrabantWonen de enige sociale huisvester, terwijl in 's-Hertogenbosch de volkshuisvestelijke taak wordt gedeeld met andere corporaties. BrabantWonen heeft een zeer sterke vermogenspositie, waardoor de vraag hoe dat vermogen effectief en efficiënt kan worden ingezet voor de maatschappelijke taak extra gewicht krijgt. Dit is een van de redenen geweest tot verbreding van de taakopvatting van BrabantWonen. Daardoor is de aandacht van de organisatie niet slechts gericht op het wonen (het vastgoed) maar ook op ketens, zoals wonen-zorg-welzijn, wonen-woonomgeving-leefbaarheid-veiligheid, en wonen-werken-opvoeden-leren-recreëren.

Voor BrabantWonen is een bijzonder doel van de visitatie dat de organisatie zich bewust wordt van het oordeel van de buitenwereld over haar presteren en van dat oordeel leert. Dit is een belangrijke stap in de voorbereiding op een gedeelde visie die in het nieuwe ondernemingsplan zal worden vervat.

BrabantWonen heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

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

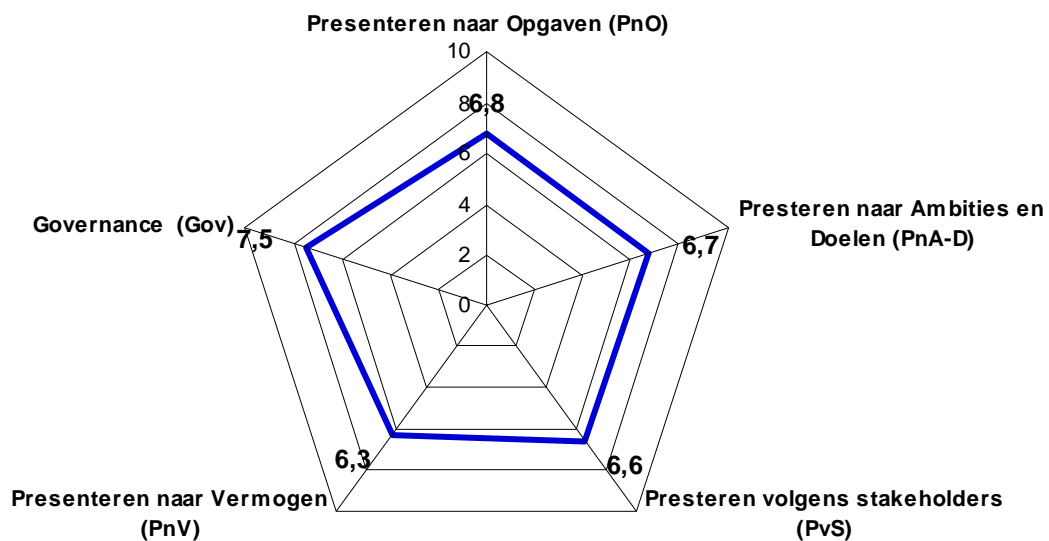
Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van BrabantWonen.

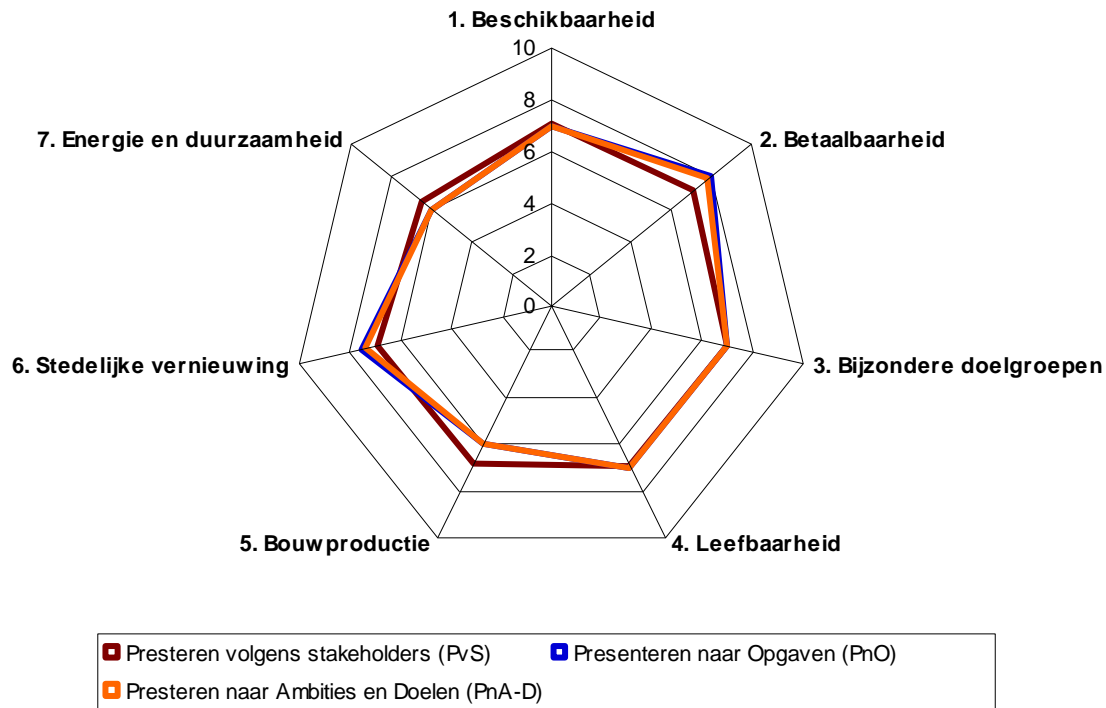
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die BrabantWonen haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van BrabantWonen worden gemiddeld met een 6,8 gewaardeerd. De hoogste score (7,5) wordt behaald op de ratio *Governance*. De relatief laagste score (6,3) wordt gehaald op de ratio *Presteren naar Vermogen*.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



Toelichting op de scores per prestatieveld

De prestaties van BrabantWonen op de ratio *Presteren naar Opgaven* zijn ruim voldoende tot goed op de prestatievelden *Betaalbaarheid* (PnO = 8,0) en *Stedelijke vernieuwing* (PnO = 7,5). De prestaties op de velden *Bouwproductie* (PnO = 6,0) en *Energie en Duurzaamheid* (PnO = 6,0) blijven achter bij de onderscheiden opgaven in het werkgebied van BrabantWonen.

De prestaties van BrabantWonen op de ratio *Presteren naar Ambities en Doelen* zijn minder uiteenlopend. De meeste prestatievelden scoren een 7. Op de prestatievelden *Bouwproductie* (PnA/D = 6,0) en *Energie en Duurzaamheid* (PnA/D = 6,0) scoort BrabantWonen lager. De prestatievelden *Betaalbaarheid* (PnA/D = 7,8) en *Stedelijke vernieuwing* (PnA/D = 7,3) krijgt een hogere waardering.

De scores op de ratio *Presteren volgens belanghouders* laten zien dat de belanghouders van BrabantWonen aan alle prestatievelden scores rond de 7 toekennen. De prestaties op *Energie en Duurzaamheid* (PvS = 6,4) krijgen van de belanghouders een duidelijk lagere waardering.

De scores zijn in paragraaf 0.3 verder uitgewerkt en worden in de navolgende hoofdstukken in detail besproken. Van de ratio's *Governance* (Gov) en *Presteren naar Vermogen* (PnV) is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van BrabantWonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstuk 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,9	6,0	7,0	6,0	6,8
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	8,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,5				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,9	6,5	6,0	6,0	6,7
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,8				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,3				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	7,3	6,0	5,0	6,6
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,2				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	6,9				
5. Bouwproductie	6,8				
6. Stedelijke vernieuwing	6,9				
7. Energie en duurzaamheid	6,4				
Totaal	6,9	6,6	6,3	5,7	6,7

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,5	5,3	5,0	7,0	6,3

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
<i>Wegingsfactor</i>	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	7,5	6,5	8,0	7,5	8,0	7,5

0.4 De prestaties van BrabantWonen: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van BrabantWonen op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

Vermogen verplicht. De ontwikkeling van BrabantWonen laat dat ook zien. De woningcorporatie uit Oss bouwde een fors vermogen op door de combinatie van een grote zuinigheid bij de uitgaven en zorgvuldig woningbeheer, waarbij de financiering van het bedrijf uitgesproken conservatief was: door leningen af te lossen werd de instelling rijker zonder het breed te laten hangen. De fusie met het woningbedrijf uit 's-Hertogenbosch was een eerste stap in het activeren van het vermogen en dat proces is nog gaande: met omvangrijke investeringen wordt het woningbezit aldaar gemoderniseerd. De tweede stap was de gestructureerde samenwerking met wat nu BrabantZorg heet. BrabantWonen investeerde letterlijk veel in de samenwerking en breidde daarmee ook haar actieradius uit. De derde stap was een verbreding van de inzet in vooral de nieuwbouw, woningverbetering, stedelijke vernieuwing en leefbaarheid in zowel 's-Hertogenbosch als in Oss, die met het Bod aan de Samenleving ook extern herkenbaar werd. De voorgenomen bouwproductie steeg fors en moet in de komende periode leiden tot veel hogere gerealiseerde productie. In dezelfde periode werd het overleg met belanghouders gestructureerd en geïntensiveerd. Ook nodigde BrabantWonen andere partijen uit om aan te geven waar de corporatie een nuttige bijdrage kan leveren en ketensamenwerking te zoeken. BrabantWonen investeerde inderdaad veel in verbinden en samenwerken, zoals ook in verschillende beleidsnota's werd aangekondigd, juist in samenhang met een zich verbredende taakopvatting. Dit alles leidde ook tot een bijna explosieve groei in taken en organisatie, terwijl tegelijkertijd op de primaire taken als onderhoud en verhuur de aloude zuinigheid bleef bestaan. Intussen investeerde de corporatie veel in een betere programma- en projectaansturing en in risicobeheersing.

Die expansie ging niet zonder slag of stoot: de slagkracht van de organisatie liep achter, men was niet op tempo in de projectontwikkeling en niet altijd omgevingsgevoelig zoals een welgesteld heerschap betaamt. Maar als men de lange lijn in ogenschouw neemt, kan een gevoel van waardering moeilijk onderdrukt worden. Want het was niet zo dat de verkoop gewoon doorging terwijl de verbouwing gaande was. Tijdens de verbouwing werd het assortiment sterk uitgebreid, werden andere markten betreden en bedrijfsprocessen hergedefinieerd, andere filialen geopend, en het personeel bijgeschoold en opgeschaald. Waar men ook kijkt, men ziet beweging en veel stof, een georganiseerde chaos, waar toch eenheid zichtbaar bleef door een gedreven bestuur. Dit terwijl er nergens echt iets onherstelbaar fout is gegaan en de veranderingen ook voor derden herkenbaar waren en gewaardeerd werden. Bij dit alles maakte BrabantWonen een beweging van een wat introvert, technisch en financieel georiënteerd en traditioneel ingestelde corporatie naar een extern aanwezige instelling die zich nieuwe competenties eigen moest maken als samenwerking met andere partijen en het werken in wijken. Dit gebeurde tastenderwijs, deels door structurering van bovenaf zonder dat er nog duidelijke praktijken ontwikkeld waren (zoals BrabantZorg en -Leven); het gebeurde deels door te decentraliseren en te mandateren zoals bij het sociaal beheer, deels door een strakkere centrale regie en aansturing van met name projecten.

Geen van deze bewegingen is voltooid of gevat in een eenduidige organisatie- en beleidstrategie; de externe positionering is nog niet uitgekristalliseerd. Het gevolg is dat werkelijkheden over elkaar heen schuiven. De traditionele kern bestaat nog bij het woningbeheer en -verbetering. Het sociale beheer en coalitievorming in wijken en met andere maatschappelijke instellingen is inmiddels wel onderdeel van het repertoire van de twee vestigingen geworden, maar de organisatie is nog zoekende naar de meest passende inbedding ervan. De rolverandering die samenwerking in wijken en in ketens vergt, heeft nog niet zijn beslag gekregen. De kwaliteit ervan is dan ook sterk afhankelijk van personen en omstandigheden. Projectontwikkeling vergt sterke centrale beheersing van budgetten, risico's en voortgang, en brengt al snel centralisatie van beleid en control. Centralisatie wedijvert met decentralisatie om voorrang. Normering en standaardisatie vanuit de topstructuur wedijvert met het streven naar competentieverbreiding en situatiegebondenheid aan de basis.

Een omvattende en sturende filosofie en ontwikkelingsbeeld is er (nog) niet. Welke kaders hebben medewerkers om te kunnen beoordelen wat ze wel moeten doen en wat niet, wanneer zijn ze succesvol? En noodzakelijkerwijs is het beeld dat BrabantWonen in de buitenwereld oproept diffuus. Buitenstaanders zien de corporatie als goedwillend en betrouwbaar, maar ook als soms weinig empathisch en traag terwijl tegelijk de samenwerking gewaardeerd wordt. De onderliggende grondtoon is sympathie, omdat men wel begrip heeft voor de overgangperiode waarin BrabantWonen verkeert, maar tegelijk zijn de verwachtingen hoog, want rijkdom verplicht. Maar meer is welhaast niet mogelijk zonder grote risico's te lopen, in de investerings sfeer en het coalitiemanagement, ook in de werkdruk en onzekerheid die de medewerkers ervaren. En zo heeft BrabantWonen zich in een positie geplaatst die spanningen oproept en het uiterste vergt van de spankracht van de organisatie.

De kernvraag is niet alleen of de corporatie op een breed terrein maatschappelijke prestaties levert, maar ook hoe zij daarin wil excelleren en welke (organisatie)strategie daarbij hoort. Dat laatste vergt vermoedelijk meer focus. In de conclusies en aanbevelingen (Deel II) komt de commissie hier nog op terug.

Presteren naar Opgaven (PnO)

BrabantWonen heeft ruim voldoende kennis van de markt en de maatschappelijke opgaven in algemene zin. De opgaven in het werkgebied heeft BrabantWonen echter niet expliciet in beeld gebracht en vastgelegd, en bovendien onvoldoende vertaald in kwantitatieve of kwalitatieve doeleinden en programma's. Daardoor is de aansluiting tussen de doelstellingen van BrabantWonen en de daadwerkelijk geleverde prestaties minder goed zichtbaar.

De renovatieopgave heeft BrabantWonen uitstekend in de vingers. Wel ontbreekt een samenhangend beleidskader voor de lange termijn ten aanzien van de aanpassingen en verbeteringen van de bestaande voorraad aan wat de markt vraagt en wat voor de verschillende doelgroepen nodig is, bijvoorbeeld een Strategisch Voorraad Beleids (SVB)plan. Ook moet de relatie naar prestatieafspraken nog worden gelegd.

Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

BrabantWonen wil zich openstellen voor samenwerking met andere organisaties op het terrein van zorg, welzijn, leefbaarheid en veiligheid. Vanuit deze houding pakt ze, samen met andere organisaties, vraagstukken en op een soms vernieuwende wijze problemen op in de grijze gebieden tussen verschillende werkvelden. Deze inzet is gericht op het tot stand brengen van ketens, op het zo klein mogelijk maken van het gebied waarin zich niemand verantwoordelijk voelt.

De activiteiten die BrabantWonen ontplooit zijn allen te scharen onder haar ruime doelstelling en taakopvatting op het terrein van zorg, welzijn, leefbaarheid en veiligheid. De corporatie werkt nu vooral projectgedreven aan haar ambitie. Het inzicht in de bijdrage van projecten en activiteiten aan de doelstellingen en opgaven is echter nog onvoldoende ontwikkeld. De visitatiecommissie vindt daarom dat BrabantWonen haar ambitie nog verder zou moeten uitwerken van brede intenties naar meetbare doelen en programma's. Een investering in het meten van de geleverde prestaties is nodig, zodat ook de doelrealisatie in beeld gebracht wordt, net zoals een gaandeweg expliciteren van de afwegingskaders bij de inzet van middelen. Dan is BrabantWonen steeds beter in staat haar overwegingen en keuzes goed te legitimeren en tegelijk binnen de organisatie meer ruimte te bieden voor zelfsturing en eigen initiatief.

BrabantWonen is ambitieus op het gebied van huisvesting voor bijzondere doelgroepen, waaronder ouderen. De wijze waarop BrabantWonen en –Zorg de samenwerking structuren is vernieuwend en dat geldt in potentie ook voor de verdere ontwikkeling en samenwerking met welzijnsorganisaties (BrabantWelzijn en BrabantLeven). De waarde van de intensieve samenwerking tussen BrabantWonen en BrabantZorg moet overigens nog wel worden bewezen. De positieve kant van de samenwerking zijn de omvangrijke investeringen in zorggerelateerd vastgoed. Voor BrabantZorg is de steun van BrabantWonen ook nuttig in het licht van verdergaande extramuralisering. Kanttekeningen zijn er ook. De samenwerking zou, door de exclusiviteit ervan, de flexibiliteit in de samenwerking met andere partners bij bijvoorbeeld de wijkontwikkeling kunnen beperken. Klanten houden altijd keuzevrijheid ten aanzien van de zorgaanbieder.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

BrabantWonen is voor haar belanghouders goed bereikbaar en het overleg is goed gestructureerd. Vanuit de vestigingen werkt BrabantWonen intensief samen met diverse belanghouders. Naast de reguliere bilaterale contacten met belanghouders worden zij ook betrokken bij lange termijn ontwikkelingen in de vorm van de belanghouderscyclus. Daarmee geeft BrabantWonen sinds enkele jaren vorm aan de positie van de belanghouders bij beleidsontwikkeling en verantwoording.

Belanghouders zijn over het algemeen te spreken over de relatie met BrabantWonen en de mate waarin zij worden betrokken in het beleidsproces. De kanttekeningen die zij formuleren moeten worden geplaatst het licht van een samenwerking die als vruchtbaar wordt ervaren. Niet alleen zou BrabantWonen meer expliciet mogen aangeven hoe belanghouders het beleid – de geplande en gerealiseerde prestaties – van de corporatie hebben gewaardeerd en hoe de oordelen van de belanghouders zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor de komende jaren. Ook is er kritiek op de responsiviteit van BrabantWonen, op het vermogen om zich te verplaatsen in bewoners of samenwerkingspartners. Ondanks de vele inspanningen is het in Den Bosch niet gelukt conflicten met huurdersorganisaties te voorkomen.

Presteren naar Vermogen (PnV)

BrabantWonen is een corporatie met een zeer hoge solvabiliteit. Deze bijzondere vermogenspositie is ook een van de belangrijkste redenen tot de verbreding en verdieping van de activiteiten. De visitatiecommissie waardeert de grondhouding van de corporatie dat het grote vermogen goed rentmeesterschap vereist en dat door een brede inzet het maatschappelijk rendement ervan toeneemt. De corporatie is voortvarend aan de slag met de grote opgave op het gebied van woningrenovatie en herstructurering in 's-Hertogenbosch, neemt omvangrijke nieuwbouwverplichtingen op zich, en ontplooit in toenemende mate activiteiten die de leefbaarheid van wijken moeten versterken. De bedrijfslasten van de corporatie zijn intussen lager dan die van vergelijkbare corporaties en het landelijk gemiddelde. De oude cultuur van zuinigheid is nog niet verdwenen, en dat is gelet op de vermogenspositie een bijzondere kwaliteit.

De ambities en inzet van BrabantWonen ten spijt oordeelde het CFV in 2008 op basis van ingediende prognosegegevens van BrabantWonen dat de voorgenomen activiteiten van BrabantWonen in 2008 mogelijk onvoldoende passen bij de vermogenspositie van de corporatie. De vermogenspositie is zodanig dat het CFV spreekt van overmatig vermogen.

In het licht van het continuïteitsoordeel van het CFV – dat een mogelijk onvoldoende inzet van vermogen constateert – vindt de visitatiecommissie dat BrabantWonen de extra potenties beter inzichtelijk zou moeten maken. Er is nog geen expliciete sturing op het vrije beschikbare vermogen. Ook heeft BrabantWonen geen verkenning van de extra potenties in de vermogenontwikkeling verricht. De besteding van de ruimte in het vrij vermogen mag ook beter worden onderbouwd vanuit de maatschappelijke opgaven van BrabantWonen. Dat is de belangrijkste reden voor de beperkte waardering die de visitatiecommissie op dit onderdeel geeft.

Governance (Gov)

De RvC van BrabantWonen functioneert goed. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief. De RvC is nog zoekende naar een nadere invulling van haar rol als toezichthouder en adviseur. Ten aanzien van het intern toezicht door de RvC worden op korte termijn verbeteringen gerealiseerd. Dat zal zich de komende periode vertalen in een meer SMART en uitvoeringsgericht normenkader om de prestaties van de directiebestuurder en de corporatie te beoordelen. De beleidsevaluatie door de RvC is gericht op begrotingsrealisatie en realisatie van het activiteitenplan. Vanuit de behoefte aan control zal in 2009 de kwartaalrapportage worden vernieuwd, met duidelijke weergave van doelen, en management- c.q. stuurinformatie. De nieuwe kwartaalrapportage zal voortaan worden samengesteld op basis van een nieuwe BSC-methodiek. Al doende krijgt de RvC meer instrumenten voor haar toezichthoudende rol.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar ..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

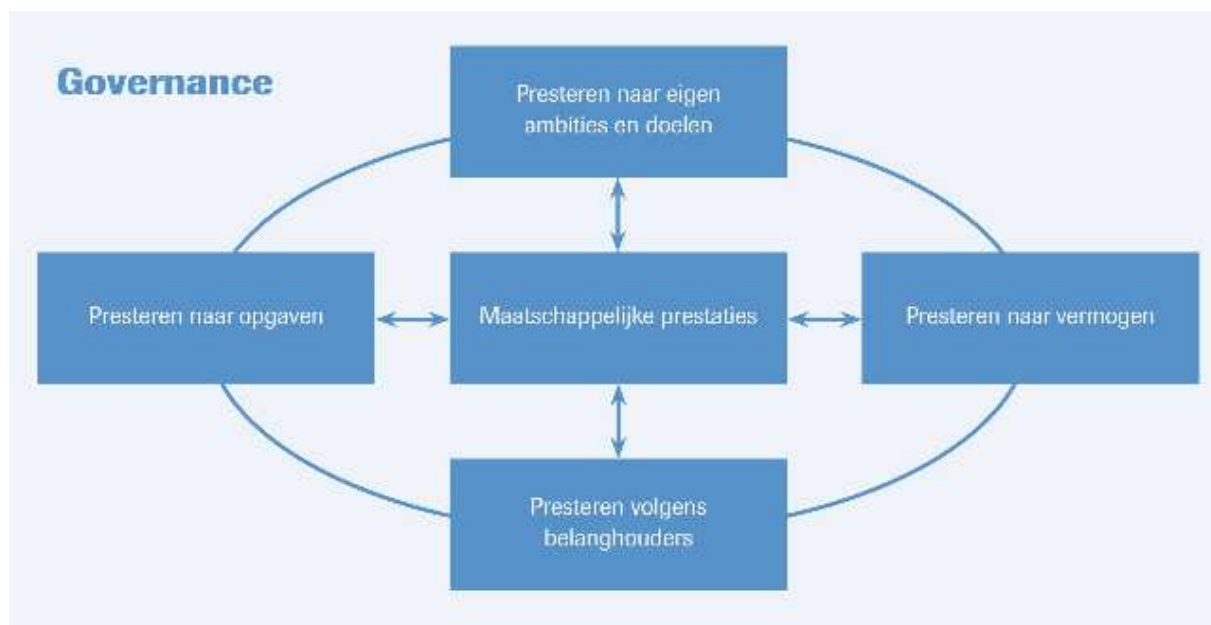
BrabantWonen heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van BrabantWonen gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van BrabantWonen door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van BrabantWonen. Als onderdeel van de visitatie heeft BrabantWonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. BrabantWonen diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0

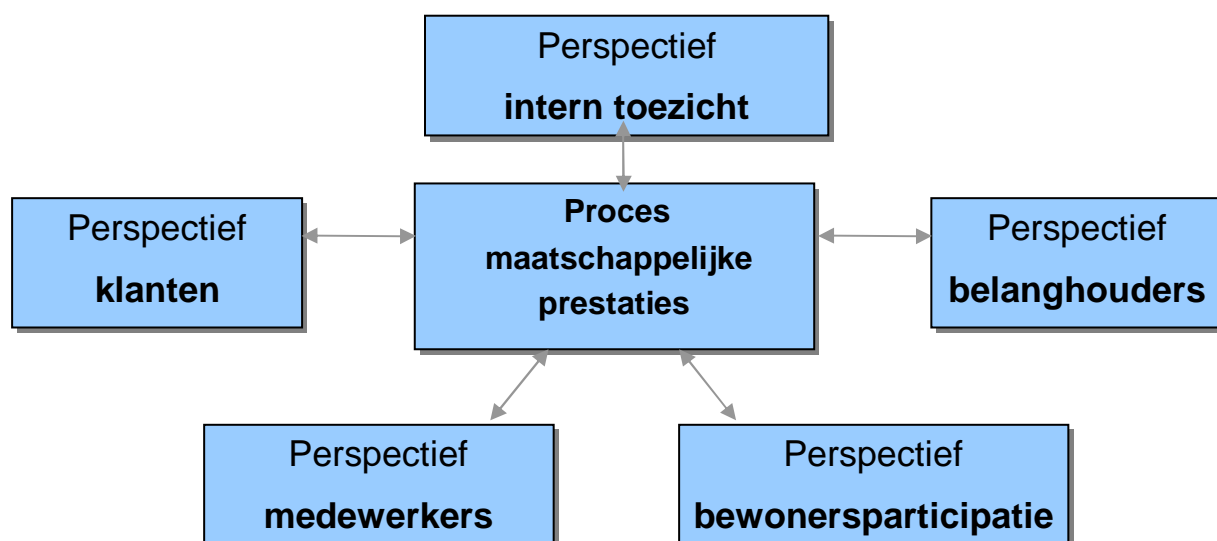


De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Belanghouders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van BrabantWonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 BrabantWonen en haar werkgebied: een impressie¹

BrabantWonen is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen Bouwvereniging St. Willibrordus uit Oss en stichting Hertoghuizen uit 's-Hertogenbosch. Deze fusie is een goed voorbeeld van 'matching avant la lettre'. Willibrordus was een vermogende corporatie met een goed onderhouden en al geherstructureerd woningbezit. Hertoghuizen was een pas geprivatiseerd gemeentelijk woningbedrijf met een grote volkshuisvestelijke opgave en weinig middelen. BrabantWonen heeft sinds de fusie twee vestigingen die ongeveer evenveel woningen beheren (Per 1.1.2008: Oss: 7.226, 's-Hertogenbosch: 6.434 wooneenheden).

Oss en 's-Hertogenbosch zijn verschillende steden, met een eigen dynamiek en een eigen woningmarkt. Met beide steden is BrabantWonen door traditie, woningbezit en betrokkenheid verweven. Ze vragen om specifieke lokale aandacht. Daarom kiest BrabantWonen bewust voor twee vestigingen met een eigen lokale verankering die in hoge mate zelfstandig werken. Dit heeft ook effect op de inrichting van de interne organisatie en bedrijfscultuur van beide vestigingen. De vestigingen zijn niet volledig autonoom en werken met een gezamenlijke visie en missie binnen een gelijklopende planning en controlecyclus.

Werkgebied

Oss kende tot 2001 een stabiele huurmarkt en een tekort aan koopwoningen. De Osse huurwoningvoorraad wint sinds enige tijd echter weer sterk aan populariteit. BrabantWonen is hier veruit de grootste sociale verhuurder, met een kwalitatief goed bezit met ruime, comfortabele en goed onderhouden woningen, vooral eengezinswoningen. De kwaliteit van de woningen in Oss ligt hoger dan gangbaar is voor sociale huurwoningen in Nederland, terwijl de huurprijzen juist wel 'normaal' zijn voor de sector. Dit bewijst de sterke concurrentiepositie van BrabantWonen in Oss.

De woningmarkt in 's-Hertogenbosch is al jaren gespannen. Vrijwel alle segmenten van zowel de huur- als koopwoningmarkt kennen tekorten. Op het terrein van sociale huisvesting is BrabantWonen in 's-Hertogenbosch één van de grotere spelers. Ten opzichte van de andere Bossche corporaties verhuurt BrabantWonen relatief veel goedkope woningen, waarbij de prijs in verhouding staat tot de relatief magere kwaliteit van het bezit. Hierdoor huisvest BrabantWonen aanzienlijk meer 'zwakkere huishoudens' dan haar Bossche collega-corporaties. De concurrentiepositie is hier dan ook minder sterk dan in Oss.

Investeren in verbinden

De grondhouding, het motto en overkoepelend thema van BrabantWonen is het 'investeren in verbinden'. In de praktijk vertaalt zich dat naar diverse golfengtes, door BrabantWonen benoemd als investeringen in wonen, investeren in wijken en investeren in mensen. BrabantWonen betreft op de diverse schaalniveaus belanghouders en huurders bij haar beleid en activiteiten (op individueel-/wijk-/buurt-/complex-/stedelijk en landelijk niveau).

De verantwoordelijkheid van BrabantWonen reikt verder dan enkel een dak boven het hoofd en de voordeur van de individuele woning of complex. Het gaat uiteindelijk om het bieden van een goed woonmilieu. In en rond de woning spelen zich veel maatschappelijke processen af; wonen, werken, zorgen, opvoeden, ontspannen, enz. Al deze processen beïnvloeden de kwaliteit van het woonmilieu. BrabantWonen is bereid mede verantwoordelijkheid te nemen bij deze aangrenzende beleidsvelden en probeert samen met andere partijen de leefbaarheid en veiligheid van wijken te vergroten.

Ketenintegratie

In de werkvelden zorg en welzijn werkt BrabantWonen aan een vergaande ketenintegratie. BrabantWonen en Stichting Zorg Voor Ouderen Maasland (ZVOM) hebben in 2006 besloten intensief met elkaar samen te gaan werken. Per januari 2007 is sprake van een bestuurlijke fusie van ZVOM en Welstaete. Deze zorgorganisaties

¹ Op basis van *Lekker wonen voor iedereen* (beleidsplan 2003-2012) en *Investeren in verbinden* (Ondernemingsplan 2005-2008)

zijn per juli 2008 verdergegaan onder de naam BrabantZorg. BrabantZorg heeft zijn oorsprong in de intramurale verpleging en verzorging. Tegenwoordig richt BrabantZorg zich op verpleging en verzorging en thuiszorg in de regio Oss, Uden Veghel vanuit de intramurale voorzieningen.

Het voormalig zorgvastgoed van ZVOM was ondergebracht in een afzonderlijke vastgoedstichting Wonen Voor Ouderen Maasland (WVOM). BrabantWonen en ZVOM hebben hun samenwerking duurzaam verankerd. Het vermogen van WVOM is gewaardeerd. BrabantWonen heeft dit vermogen verdubbeld en in ruil daarvoor de helft van de bestuurlijke zeggenschap gekregen (balans en wederkerigheid). Deze nieuwe vastgoedstichting heet ZorgGoedBrabant. Inmiddels is ZVOM met Welstaete gefuseerd tot BrabantZorg. BrabantWonen en BrabantZorg geven samen vorm aan het vernieuwen van het bestaande intramurale vastgoed en samen met BrabantWelzijn aan het label BrabantLeven. Het vastgoed van voorheen Welstaete zal op dezelfde wijze als bij ZorgGoedBrabant, worden ondergebracht in een gedeelde dochteronderneming.

Door de samenwerking verbinden BrabantWonen en BrabantZorg hun marktgebieden. Er worden nu afspraken gemaakt met het zorgkantoor, om te beginnen met extramurale zorg in de wijk Kruiskamp (ontwikkeling Woonzorgzone volgens een nieuw concept). In Den Bosch, Oss, Uden, Veghel is BrabantWonen in gesprek met welzijnsorganisaties met het oog op de ontwikkeling van BrabantWelzijn, de derde tak van BrabantLeven.

BrabantLeven is een platform in wording voor de ontwikkeling van nieuwe diensten, ten behoeve van wijkversterking, gericht op een bredere groep dan alleen ouderen. BrabantLeven kan als consortium optreden, en een belangrijke rol spelen bij maatschappelijk aanbesteden. Het werkgebied van BrabantLeven bestrijkt de regio's Uden/Veghel, Oss/Maasland en de Meierij.

De samenwerking binnen BrabantLeven is niet exclusief. BrabantLeven is er voor alle cliënten. Individuele partijen moeten ook de ruimte hebben om samen te werken met andere partijen.

“De eigen inzet van BrabantWonen in deze ketenbenadering is het bij elkaar brengen van partijen en informatie uitwisselen: wisselende coalities in praktische projecten”. De houding van BrabantWonen is die van regisseren, sturen, de hand uitsteken. BrabantWonen gelooft in wederkerigheid, waarbij de inzet van partijen in balans moet zijn.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van BrabantWonen beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de ‘harde’ prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van BrabantWonen vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van BrabantWonen (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 6 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van BrabantWonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de ‘zachte’ kant van BrabantWonen. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van BrabantWonen gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met BrabantWonen, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in de hoofdstukken 2 tot en met 6. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Oss en 's-Hertogenbosch

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de commissie deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven. De onderstaande overzichten zijn ontleend aan de door de commissie getoetste en op onderdelen aangepaste rapportage van de corporaties². De toelichting op de waardering van de commissie volgt daarop.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die BrabantWonen heeft afgesloten met de gemeenten Oss en 's-Hertogenbosch.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Afgesproken is dat in 's-Hertogenbosch dat de kernvoorraad niet kleiner dan 5000 woningen wordt. Dit geldt voor het totale corporatiebezit van alle corporaties, niet alleen voor BrabantWonen.</p> <p>In de nota Wonen 2007 is de ambitie neergelegd om in 's-Hertogenbosch de gemiddelde wachttijd in de sociale huursector te verlagen van 4 jaar in 2007 naar 3 jaar in 2010. (Dit geldt.)</p> <p>Er dienen voldoende kansen te zijn voor huishoudens met een bescheiden inkomen (waaronder starters) in Oss en 's-Hertogenbosch.</p>	<p>kernvoorraad: 2006 = 5747, 2007=5549, 2008= 5535. De cijfers geven aan dat de kernvoorraad krimpt, maar in totaal nog altijd boven de afgesproken 5000 woningen blijft.</p> <p>De gemiddelde wachttijd is sinds 2005 gestabiliseerd rond de vier jaar. 's-Hertogenbosch. In 2007 is deze gezakt tot 3,7 jaar.</p> <p>BrabantWonen zet het product Koopgarant in om startende jongeren makkelijker toegang te geven tot de koopmarkt. Er wordt ook gekeken of het mogelijk is deze doelgroep te huisvesten via "wonen boven winkels". Na veel inspanningen is dit laatste echter nog niet gelukt.</p>
2	Betaalbaarheid	<p>Rijksbeleid volgend in het kader van huurverhogingen: inflatievolgend.</p> <p>BrabantWonen zorgt er voor, dat het aanbod van goedkope huurwoningen in ieder geval 2/3 deel van haar voorraad</p>	<p>BrabantWonen hanteert een inflatievolgend huurbeleid.</p> <p>In Oss geldt dat 88% van de voorraad bestaat uit de kernvoorraad. In 's-Hertogenbosch geldt dat voor 86%.</p>

² De opgaven zijn in het meetschema niet consequent naar prestatievelden ingevuld, de aansluiting tussen de geformuleerde opgaven en de geleverde prestaties was niet altijd eenduidig. Waar nodig heeft de commissie een herschikking doorgevoerd. Opgaven of activiteiten die niet tot meetbare prestaties leidden zijn korthedshalve niet in onderstaand schema vermeld, in het achterliggende meetschema wel.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		huurwoningen bedraagt, ook binnen woningcomplexen.	(peildatum 11-01-2008)
3	Bijzondere doelgroepen	<p>De gemeente Oss streeft er gezamenlijk met de partijen op het gebied van WWZ naar dat mensen zo gezond, zo zelfstandig en zo 'thuis' mogelijk kunnen wonen, werken en leven.</p> <p>De gemeenten en corporaties zorgen voor voldoende uitstroombmogelijkheden voor personen die uit de maatschappelijke opvang terugkeren naar een reguliere woonsituatie.</p>	<p>BrabantWonen heeft daaraan invulling gegeven door op het gebied van wonen-welzijn-zorg een strategische verbinding aan te gaan met de stichting Zorg Voor Ouderen Maasland en de stichting Wonen voor Ouderen Maasland, Welstaete.</p> <p>De beheeractiviteiten van het vastgoed WVOM is overgenomen en een nieuwe organisatie is opgericht: ZorggoedBrabant. Met het opzetten van deze nieuwe organisatie is 39,1 miljoen euro geïnvesteerd in het beheer van zorgvastgoed. Daarmee wordt dit geld geïnvesteerd in een bijzondere doelgroep.</p> <p>In Boschveld ('s Hertogenbosch) is een Woonzorgzone project gestart zodat mensen met een beperking in de wijk kunnen blijven wonen</p> <p>BrabantWonen heeft vele kleinschalige projecten voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd of onder handen</p> <p>Samen met partner Stichting Maatschappelijke Opvang is het project "Kamers met kansen" opgezet. Er is daarnaast een meidenhuis gerealiseerd in 2008.</p>
4	Leefbaarheid	<p>De opgave, als onderdeel van het "wijkgericht werken", vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch is:</p> <p>1) investeren in openbare ruimte en leefbaarheid en het afstemmen van activiteiten met de partners in de wijk;</p> <p>2) met de gemeente in gesprek te gaan over beleidsmatige aspecten van leefbaarheid en veiligheid: de lange termijn en de relatie met het stedelijke niveau.</p>	<p>BrabantWonen participeert in het Veiligheidshuis. Dit is een samenwerkingsverband van allerlei bij leefbaarheid betrokken partijen.</p> <p>Voor vier wijken is met gemeente, bewoners, maatschappelijke instellingen, politie en OM en wijkveiligheidscontract gesloten, mede om de hennepeteelt aan te pakken. In 2007 kwam een convenant tot stand over de concrete aanpak, met ontruiming van enkele woningen als concreet resultaat.</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>De gemeente Oss streeft door een vorm van aanbesteding van de aanpak van de leefbaarheid in de Dichtersbuurt naar vroegtijdige betrokkenheid van partners en burgers bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door</p>	<p>BrabantWonen heeft in 2007 in totaal 151 initiatieven vanuit haar leefbaarheidsbudget (aanspreekbaar voor huurders als een subsidie) ondersteund voor in totaal € 55.800. Daarbij ging het om initiatieven in de categorieën: fysieke zaken, ontmoetingsbijeenkomsten voor een doelgroep, sportfaciliteiten, koken in de buurt, buurtfeesten, financiële ondersteuning, functioneren comité. Regelmatig wordt er overlegd tussen de verschillende bewonerscommissies over het beheer en de leefbaarheid van de woningcomplexen. Er zijn vier nieuwe huismeesters aangesteld.</p> <p>Samen met de gemeente, politie, justitie en welzijnsorganisaties in Oss leveren we een bijdrage aan het project Integrale VeiligheidsPOWER.</p> <p>BrabantWonen heeft een bieding gedaan op dit project en voert dit als regisserende partij ook uit. Het gaat daarbij vooral om investeren in verbinden</p>
5	Bouwproductie	<p>Met de gemeenten (Oss, 's-Hertogenbosch) zijn prestatieafspraken gemaakt. Oss heeft een nieuwbouwopgave van ca. 600 huur- en 250 koopwoningen (vanaf 2007/2008). In 's-Hertogenbosch is de afspraak dat minimaal 332 woningen worden opgeleverd.</p> <p>De prestatieafspraken voor 's-Hertogenbosch gelden voor de periode 2005-2010 gelden, maar zijn inmiddels aangepast voor de periode 2008-2011.</p>	<p>In 2007 zijn in 's-Hertogenbosch 226 en in Oss 8 woningen nieuw gebouwd.</p>
6	Stedelijke vernieuwing	<p>In de gemeente Oss geldt dat BrabantWonen een renovatie opgave (2008) van 524 woningen heeft.</p> <p>In 's-Hertogenbosch wordt geen renovatieopgave gedefinieerd in de prestatieafspraken, maar pakt BrabantWonen deze opgave wel op gezien de samenstelling van het</p>	<p>In Oss zijn in 2008 973 woningen opgeknapt/gerenoveerd en zijn er nog 237 die "in ontwikkeling" zijn om opgeknapt/gerenoveerd te worden.</p> <p>In 's-Hertogenbosch zijn 1000 woningen van het type continubouw in de gehele periode gerenoveerd. Bovendien zijn er in 2008 932 woningen opgeknapt of gerenoveerd, plus nog eens 666</p>

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
		overgenomen bezit van het voormalig woningbedrijf van de gemeente.	woningen die "in ontwikkeling" zijn om opgeknapt/gerenoveerd te worden.
7	Energie en Duurzaamheid	Energieverbruik moet een prominente plaats krijgen in het voorraadbeheer van woningcorporaties. Afsproken is dat het onderwerp "energie" in het strategisch voorraadbeheer wordt opgenomen.	<p>BrabantWonen brengt de energiekwaliteit van de woningvoorraad in kaart. Hiervoor worden EPA's gebruikt.</p> <p>BrabantWonen neemt deel aan het project "Energieservice aan huis". Hierbij worden deelnemers geadviseerd en begeleid bij hun energiegebruik. Deelnemers krijgen ook een energiebespaarbox waarmee zij daadwerkelijk besparingen kunnen behalen.</p> <p>(Tal van activiteiten op dit gebied zijn niet vermeld, omdat deze niet gerelateerd zijn aan een meetbare doelstelling)</p>

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	8,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,5
7	Energie en duurzaamheid	6,0
	Totaal	6,9

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > BrabantWonen voldoet ruimschoots aan de doelstelling van de omvang van de kernvoorraad: meer dan 2/3 van de woningvoorraad is bereikbaar voor huishoudens met een laag inkomen. In Oss bestaat 88% van de voorraad bestaat uit de kernvoorraad, in 's-Hertogenbosch 86%. (peildatum 11-01-2008). Op dit punt scoort BrabantWonen goed.
- > De beoogde verkorting van de wachttijden in de sociale huursector in 's-Hertogenbosch van 4 jaar in 2007 naar 3 jaar in 2010 is nog niet goed toetsbaar en valt deels buiten de beoordelingsperiode. De visitatiecommissie kan op basis van de aangegeven verkorting naar 3,7 jaar niet concluderen dat die prestatie structureel is.
- > Uit de cijfers van het CFV blijkt BrabantWonen de goedkopere woningen in vergelijking met andere corporaties in gemiddelde mate toe te wijzen aan de doelgroep van beleid, terwijl meer dan gemiddeld passend wordt gehuisvest.
- > De commissie beschikt niet over recente documenten waaruit blijkt dat door BrabantWonen gestuurd wordt op kansen van huishoudens met een bescheiden inkomen of starters bij woningtoewijzing.

- > De verankering van de te leveren prestaties is vooral te vinden in de prestatieafspraken met de beide gemeenten. Een onderbouwing door een marktanalyse en een analyse van huisvestingskansen per gespecificeerde doelgroep is niet aangetroffen. Naar het oordeel van beide gemeenten is de kennis van de markt en de maatschappelijke opgaven bij BrabantWonen echter wel ruim voldoende.

Betaalbaarheid

- > BrabantWonen zorgt ervoor dat ruim voldoende woningen betaalbaar blijven. Er worden thans weinig woningen verkocht. Bovendien hanteert BrabantWonen al enkele jaren een inflatievolgend huurbeleid.

Bijzondere doelgroepen

- > De inzet van BrabantWonen om mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen sluit aan op de opgave die is verwoord in de woonvisie Oss en Nota Wonen van die gemeente (p.13). Er is een Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP) aanwezig is, maar de onderbouwing van het programma is niet duidelijk. De commissie heeft geen documenten aangetroffen met een onderbouwd beleidsprogramma inzake bijzondere doelgroepen in 's-Hertogenbosch en ook geen afspraken met de gemeente die hier als ijkpunt kunnen dienen.
- > BrabantWonen is actief op het gebied van ouderenhuisvesting en het vergroten van het aanbod van wonen met zorg. De prestaties sluiten volgens de visitatiecommissie voldoende aan op het beleid van de gemeente Oss, zoals verwoord in de woonvisie. In 's-Hertogenbosch zijn er over een breed front vele projecten
- > In de prestatieafspraken van 's-Hertogenbosch is opgenomen dat de corporaties zich verplichten per jaar 50 woningen beschikbaar te stellen voor de uitstroom uit maatschappelijke opvang. Het begrip "voldoende uitstroombmogelijkheden" is niet verder geconcretiseerd. In Oss geldt alleen de ruim gedefinieerde afspraak dat BrabantWonen "rekening houdt met de huisvesting van specifieke doelgroepen, waaronder de uitstromers uit maatschappelijke opvang". De vragenformulieren van en gesprekken met maatschappelijke organisaties, die zich richten op het weer zelfstandig laten wonen van cliënten, geven de visitatiecommissie een wisselend beeld. Sommige organisaties geven aan dat de corporatie meer woningen voor de uitstroom uit maatschappelijke opvang beschikbaar zou moeten stellen en bovendien meer zelf de verantwoordelijkheid moet nemen voor dienstverlening aan deze groepen. Andere zorgorganisaties zijn tevreden met de opstelling van BrabantWonen inzake de uitstroombproblematiek van cliënten.

Leefbaarheid

- > De visitatiecommissie geeft op het onderdeel leefbaarheid een beoordeling op het totaal. BrabantWonen timmert op het gebied van leefbaarheid stevig aan de weg. De organisatie is in veel verbanden betrokken en ontplooit talloze activiteiten in wijken en buurten. Veel is nog in de experimentele fase.
- > De commissie constateert dat BrabantWonen de leefbaarheidsopgave niet scherp in beeld heeft. Er is een gat tussen globale omschrijvingen van de opgave en de gerealiseerde prestaties. Het is niet mogelijk de activiteiten te toetsen aan afspraken met derden of aan gemeenschappelijk geformuleerde doelen.
- > BrabantWonen geeft in de opgave ook procesdoelstellingen aan rondom wijkgericht werken, zoals "in gesprek gaan" (klankbordgroepen, panels), maatschappelijk aanbesteden en ontwikkeling van de keten WZW. Uit gesprekken met belanghouders is gebleken dat BrabantWonen daarin nog niet excellent is en vaak nogal eigenzinnig en autonoom opereert. De proceskwaliteit laat in de ogen van belanghouders nog te wensen over.

Bouwproductie³

- > De visitatiecommissie constateert dat BrabantWonen in de periode 2005-2008 geringe voortgang heeft geboekt. De bouwproductie is in beide gemeenten achtergebleven bij de verwachting. In Oss speelde parten dat nieuwbouwafspraken in 2004 veelal binnenstedelijke locaties betroffen. De ontwikkeling daarvan is gepaard gegaan met veel procedurele vertraging. De komende jaren komt de productie vermoedelijk goed

³ De commissie beoordeelt op deze plaats alleen de nieuwbouwproductie, bij stedelijke vernieuwing worden de aanpassingen en verbeteringen van de bestaande voorraad beoordeeld.

op gang: veel projecten – die voortkomen uit afspraken uit 2004 – staan op stapel of zijn al in uitvoering. De voortgangsbewaking is de afgelopen periode aanzienlijk verbeterd. Daarmee is een belangrijke voorwaarde aanwezig om in de komende jaren de voorgenomen prestaties waar te maken.

Stedelijke vernieuwing

- > In Oss heeft BrabantWonen met de renovatie van bijna 1000 woningen ruimschoots voldaan aan de opgave voor 2008 om 526 woningen te renoveren.
- > In 's-Hertogenbosch is de renovatieopgave van BrabantWonen niet in prestatieafspraken vastgelegd. De gemeente 's-Hertogenbosch toont zich echter tevreden over de 'fysieke' inspanning van BrabantWonen op het gebied van renovatie en woningverbetering. De geleverde prestaties sluiten goed aan bij de opgave.
- > De commissie heeft geen beleidskader aangetroffen voor de aanpassingen en verbeteringen van de bestaande voorraad, bijvoorbeeld een Strategisch Voorraad Beleids (SVB)plan. Het SVB moet nog verder worden doorontwikkeld. Deze doorontwikkeling stond op de agenda voor 2004/2005 (Ondernemingsplan 2005-2008), maar heeft nog niet plaatsgevonden en is gepland voor de komende periode. De capaciteit van de organisatie is daartoe uitgebreid.

Energie en Duurzaamheid

- > Onduidelijk is in hoeverre de doelstellingen inzake energiebesparing - die in het SVB zouden moeten worden geïntegreerd - tot meetbare prestaties hebben geleid, en of de energiekwaliteit van woningen daadwerkelijk volledig in kaart is gebracht. De visitatiecommissie oordeelt dat er nog onvoldoende aansluiting is tussen de doelstellingen van BrabantWonen en de daadwerkelijk geleverde prestaties.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,0
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld..	6,0

Toelichting:

- > De visitatiecommissie vindt dat BrabantWonen weliswaar een ruim voldoende kennis heeft van de ontwikkelingen in haar werkgebied, maar daar liggen geen gedegen omgevingsverkenningen aan ten grondslag. BrabantWonen heeft de opgave in het werkgebied niet expliciet in beeld gebracht en vastgelegd, en bovendien onvoldoende vertaald in kwantitatieve of kwalitatieve doeleinden en programma's. De programma- en projectsturing vindt plaats in het kader van de jaarbegroting, zonder een duidelijke strategische visie.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	7,0
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een bereedeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	7,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > De opgaven per werkveld zijn niet goed in beeld gebracht, maar de activiteiten die BrabantWonen ontplooit zijn tot in detail in werkplannen en programma's omschreven.
- > BrabantWonen heeft een duidelijke opvatting over samenwerking in wijken en buurten (de ketenbenadering). De eigen rol daarin en de verwachtingen naar belanghouders is (nog) niet uitgekristalliseerd.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	6,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,0

Toelichting:

- > BrabantWonen beoordeelt de voortgang en realisatie van de opgaven hoofdzakelijk op het niveau van activiteiten, niet op het niveau van doelen en ambities.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	7,0
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,8

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie, visie en kernwaarde

BrabantWonen heeft een grote verantwoordelijkheid op het gebied van wonen in zowel Oss als 's-Hertogenbosch. We bepalen in belangrijke mate mede het gezicht van beide steden. We zijn een sterke organisatie met een sterke financiële positie en dus in staat een passende invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid en willen deze ook graag nemen. Onze visie en missie hebben we daarom hierop afgesteld. Hier staan we voor én achter.

Missie

Drijvende kracht achter goed wonen en leven

Visie

Samen maken we het verschil:

De samenleving rekent in toenemende mate op ons en kán ook op ons rekenen. Dat geldt met name in de regio. Wij zetten onze capaciteit in om de leef- en woonsituatie van mensen te verbeteren. Vandaag, morgen en overmorgen. Dat gaat verder dan alleen het bouwen en onderhouden van goede en betaalbare woningen. Wij willen een voortrekkersrol vervullen om, samen met anderen, de leefbaarheid van buurten te verbeteren, goede voorzieningen voor zorg en welzijn te realiseren.

Kernwaarden

De kernwaarden vormen de persoonlijkheid van Brabant Wonen:

Met respect voor mens en omgeving

Dit zegt alles over onze motivatie. We zijn gericht op duurzaamheid. Het verplicht ons op ieder moment zorgvuldig om te gaan, zowel met de mensen waarvoor, als de omgeving waarin wij onze dingen doen. En, niet in de laatste plaats, om respectvol met elkaar om te gaan.

Gepassioneerd betrokken bij de samenleving

Zo staan we in de wereld. Onze betrokkenheid is nooit vrijblijvend en nooit onderhandelbaar. Gepassioneerd voegt daar onze gedrevenheid aan toe. Samen staan ze model voor onze bereidheid grensverleggend te willen werken in buurten en wijken, met en voor de bewoners. En dat gaat verder dan bouwen en beheren van woningen.

Open en aanspreekbaar

Dit zegt alles over onze houding. We zoeken actief de dialoog en gaan de confrontatie niet uit de weg. We nodigen en dagen partners uit om met ideeën te komen. We luisteren naar onze samenwerkingspartners en naar onze klanten. We zijn zichtbaar in de wijken en buurten, aanspreekbaar voor iedereen. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

In paragraaf 3.2 beschrijven we de ambities en doelen die in de afgelopen jaren voor BrabantWonen leidend zijn geweest.

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaande tabel zijn de doelstellingen van BrabantWonen op de prestatievelden weergegeven. Het overzicht is door BrabantWonen aangeleverd en door de visitatiecommissie getoetst.⁴

De eigen ambities en doelen zijn, voor zover in meetbare termen gesteld, vrijwel identiek aan de met derden overeengekomen prestaties (maatschappelijke opgaven). Waar de eigen doeleinden eigenstandig zijn geformuleerd, is het abstractieniveau hoog en de mate van operationalisatie gering.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Het staat iedereen vrij om te willen huren bij BrabantWonen, maar BrabantWonen maakt wel onderscheid naar een primaire en secundaire doelgroep. De primaire doelgroep is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huishoudens met een inkomen beneden de huursubsidiegrenzen, die geen woning kunnen of willen kopen. • Bijzondere doelgroepen (vluchtelingen, cliënten zorginstellingen, studenten) die aangewezen zijn op betaalbare woningen. <p>We maken rond deze bijzondere doelgroepen (prestatie-) afspraken met onze lokale partners.</p>	<p>in 2007 is in Den Bosch 86% van de woningen bereikbaar voor de lagere inkomensgroepen, in Oss 66%. In 2007 is dit 85%, respectievelijk 67%</p> <p>BW heeft twee studentencomplexen met in totaal 487 eenheden</p> <p>In 2008 zijn 24 vluchtelingen gehuisvest</p>
2	Betaalbaarheid	<p>70% (Oss), resp. 60% (DB) van de woningen met een huur beneden de €475</p> <p>Inflatievolgende huurverhogingen</p> <p>Hulp bij schuldsanering</p>	<p>in 2007 is in Den Bosch 86% van de woningen bereikbaar voor de lagere inkomensgroepen, in Oss 66%. In 2007 is dit 85%, resp. 67%</p> <p>Huurbeleid is inflatievolgend</p> <p>BW werkt aan traject schuldsanering</p> <p>Door koopgarantformule bijdrage aan betaalbaarheid nieuwbouw</p>
3	Bijzondere doelgroepen	<p>BrabantWonen wil de meest kwetsbare mensen in de samenleving ondersteunen.</p>	<p>Oprichting verhuurorganisatie ZorggoedBrabant (2007) en gestructureerde samenwerking met Brabantzorg/-Leven.</p> <p>In samenwerking met anderen opzetten wegwijswinkels wonen/zorg/welzijn.</p> <p>Vele projecten voor specifieke doelgroepen: opstarten woonzorgzone project in de Bossche buurt; bouw seniorenpluswoningen; bouw met Stichting Zorg van gezondheidscentrum</p>

⁴ De opgaven zijn in het meetschema niet consequent naar prestatievelden ingevuld, de aansluiting tussen de geformuleerde opgaven en de geleverde prestaties was niet altijd eenduidig. Waar nodig heeft de commissie een herschikking doorgevoerd. Opgaven of activiteiten die niet tot meetbare prestaties leidden zijn kortheidshalve niet in onderstaand schema vermeld, in het achterliggende meetschema wel.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
			<p>in de Grote Wielen; realisatie zorgwoningen (waaronder groepswoningen) voor gehandicapten en minder valide bewoners, WMO aanpassing woningen integratieproject ex gedetineerden; ondersteuning totstandkoming hospices; huisvesting vluchtelingen; verhuur studentencomplexen.</p>
4	Leefbaarheid	<p>BrabantWonen wil samenhangend diensten en productiepakket ontwikkelen voor gezond en veilig wonen thuis.</p> <p>Brabant Wonen wil samen met partners, voornamelijk op lokaal niveau en met ieder een eigen verantwoordelijkheid, een bijdrage leveren aan een kwalitatief goed woonmilieu. BrabantWonen wil verantwoord inspelen op vragen naar diverse woonproducten en -diensten tegen een betaalbare prijs.</p>	<p>Start label Brabant Leven met samenwerking zorg en welzijnsinstelling</p> <p>Iedere vestiging heeft jaarlijks €35.000 beschikbaar als leefbaarheidsbudget dat door burgers aangevraagd kan worden als een bijdrage voor hun initiatieven.</p> <p>BrabantWonen heeft in 2007 151 initiatieven vanuit het leefbaarheidsbudget ondersteund voor in totaal € 55.800. Daarbij ging het om initiatieven in de categorieën: fysieke zaken, ontmoetingsbijeenkomsten voor een doelgroep, buurtfeesten, financiële ondersteuning, functioneren comité.</p> <p>In het kader van het project "Keten in de buurt" wordt samen met Stichting Vivaan de onderlinge samenhang en integratie in de buurt bevorderd. Rigom heeft interesse getoond om haar doelgroep via dit project beter te bereiken.</p> <p>Regelmatig wordt met de (27 + 30) bewonerscommissies gesproken over beheer en leefbaarheid en worden nieuwe vormen van bewonersparticipatie gezocht.</p> <p>BW neemt deel aan het project "buurtbemiddeling" daarbinnen bemiddelen vrijwilligers bij eenvoudige overlastsituaties, onder begeleiding van stichting Divers. 10 van de 15 in 2006 voorgedragen zaken zijn daarbij succesvol afgerond.</p> <p>Door middel van huiskamergesprekken</p>

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
			die BW samen met Vivaan voert met haar huurders wordt aandacht gevraagd voor gedrag- en leefregels in het woongebouw.
5	Bouwproductie	<p>BrabantWonen streeft ernaar om in een gelijkmatig tempo de voorraad woningen te vernieuwen en extra woningen te bouwen. Nieuwbouw van woningen is vooral bedoeld om een verhuisstroom op gang te brengen. Het gewenste eindresultaat is een in leeftijdsopbouw gelijkmatig woningbezit te hebben.</p> <p>BrabantWonen heeft een actief grondbeleid ten aanzien van mogelijke productiegrond om sociale woningbouw te kunnen realiseren.</p>	<p>In 2007 zijn in 's-Hertogenbosch 226 en in Oss 8 woningen nieuw gebouwd.</p> <p>In 2007 is op touw gezet de strategische aankoop van ziekenhuisgrond in Oss en Veghel. Door de verhuizing van het ziekenhuis komt grond vrij die gebruikt kan worden voor het bouwen van woningen.</p> <p>BrabantWonen heeft het Kruisherenklooster in Uden verworven, zodat deze locatie ontwikkeld kan worden voor cliënten van BrabantZorg.</p>
6	Stedelijke vernieuwing	<p>BrabantWonen investeert aanzienlijk in de kwaliteit van haar woningen en woonomgeving. In het bijzonder zal daarbij geïnvesteerd worden in 's-Hertogenbosch; de kwaliteit van woningen en wijken is aanleiding voor een grootschalige stedelijke vernieuwing. Met name het differentiëren van het woningbezit is hierbij de inzet.</p>	<p>In 's-Hertogenbosch zijn 1000 woningen van het type continubouw in de gehele periode gerenoveerd. Bovendien zijn er in 2008 932 woningen opgeknapt/gerenoveerd, plus nog een 666 woningen die "in ontwikkeling" zijn om opgeknapt/gerenoveerd te worden. In Oss zijn in 2008 973 woningen opgeknapt/gerenoveerd en zijn er nog 237 die "in ontwikkeling" zijn om opgeknapt/gerenoveerd te worden.</p> <p>Herstructurering van de wijk Deuteren, incl. sociaal plan.</p> <p>Daarnaast worden enkele grote herstructureringslocaties voorbereid (incl. sociaal plan) of zijn deze al in uitvoering: de ziekenhuislocatie in Oss, en Admiraliteitslaan, Boschveld, , Eikendonk, Hinthamerpoort, Othen-links, Sportpark-West in 's-Hertogenbosch.</p>
7	Energie en Duurzaamheid	<p>BrabantWonen spreekt de ambitie uit dat duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel moet zijn van bouwen en renoveren in de regio Noordoost Brabant.</p>	<p>Conform Dubo convenant wordt 100% van de nieuwbouw en 80% van het projectmatig onderhoud duurzaam gerealiseerd.</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>Energielabeling wordt verwerkt in het strategisch voorraadbeleid (dat wordt opgesteld in 2009). Het label wordt kenbaar gemaakt in de advertentie van een woning.</p> <p>Duurzaam materiaalgebruik bij nieuwbouw en onderhoud van woningen conform de bijlage van het milieubeleidsplan..</p> <p>Toepassing ervaringen pilot Warm/koude opslag.</p> <p>Oprichting (2008) van BrabantWonen Energie BV als energieleverancier</p>

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van BrabantWonen komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	7,8
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,3
7	Energie en duurzaamheid	6,0
	Totaal	6,9

Toelichting:

Beschikbaarheid

- > BrabantWonen spant zich voldoende in ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen en de passende toewijzing ervan, maar de commissie vindt de omschreven ambities en doelen onvoldoende meetbaar.
- > De commissie mist de uitwerking naar betaalbaarheid en keuzevrijheid, zoals: a) het onderscheid tussen beschikbaarheid voor de primaire doelgroep versus beschikbaarheid voor andere doelgroepen; en b) het onderscheid tussen het aandeel betaalbare woningen op de totale woningvoorraad, versus de beschikbaarheid van betaalbare woningen als aandeel van alle gemuteerde woningen. Dit komt tot uitdrukking in de waardering die de commissie geeft over Kennis & Inzicht, Planning en Monitoring (vanaf par. 3.3)

Betaalbaarheid

- > BrabantWonen heeft de ambitie de huurprijs van ongeveer 70% (Oss) en 60% ('s-Hertogenbosch) van haar woningen onder de €475,- te laten vallen, om zodoende de primaire doelgroep voldoende te kunnen bedienen. In Oss is de doelstelling bijna gehaald, in 's-Hertogenbosch is de doelstelling ruimschoots gehaald.
- > Vanaf 2006 hanteert BrabantWonen een inflatievolgend huurbeleid om de betaalbaarheid van de sociale huurwoningvoorraad te garanderen.
- > Ten aanzien van de schuldhulpverlening is er geen meetbare prestatie opgevoerd.

Bijzondere doelgroepen

- > Er zijn vele projecten voor bijzondere doelgroepen. De commissie heeft echter geen zicht op het totale aanbod voor bijzondere doelgroepen. Zo is niet duidelijk welk percentage van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan welke (bijzondere) doelgroep.
- > BrabantWonen is erg ambitieus op dit onderdeel, maar de visitatiecommissie mist een vertaling van de ambitie in meetbare doelstellingen en een daarop geënt programma. Afgezien van de ouderenhuisvesting (LangeTermijnHuisvestingsPlan BrabantZorg) bestaat de indruk dat BrabantWonen vooral opereert op impulsen van buitenaf, en in mindere mate op basis van een gedegen marktonderzoek, een uitgesproken visie, en een uitwerking daarvan in meetbare doelen.
- > De wijze waarop BrabantWonen en –Zorg de samenwerking structuren is bijzonder vernieuwend en dat geldt in potentie ook voor de verdere ontwikkeling en samenwerking met welzijnsorganisaties (BrabantWelzijn en BrabantLeven). De waarde van de intensieve samenwerking tussen BrabantWonen en BrabantZorg moet overigens nog worden bewezen. De positieve kant van de samenwerking zijn de omvangrijke investeringen in zorggerelateerd vastgoed. Voor BrabantZorg is de steun van BrabantWonen ook nuttig in het licht van verdergaande extramuralisering. Kanttekeningen zijn er ook. De samenwerking zou, door de exclusiviteit ervan, de flexibiliteit in de samenwerking met andere partners bij bijvoorbeeld de wijkontwikkeling kunnen beperken. Klanten houden altijd keuzevrijheid ten aanzien van de zorgaanbieder.

Leefbaarheid

- > BrabantWonen timmert op het gebied van leefbaarheid stevig aan de weg. De organisatie is in veel samenwerkingsverbanden betrokken en ontplooit talloze activiteiten in wijken en buurten. De samenwerking en activiteiten passen allen in het algemene streven de leefbaarheid te verbeteren. Er ontbreekt ook hier een goed gefundeerd beleidsprogramma met meetbare doelstellingen. Uit de interviews komt naar voren dat de proceskwaliteit van BrabantWonen verbeterd kan worden. De corporatie is van goede wil, maar ook eigenzinnig en vasthoudend bij het realiseren van de eigen voornemens; een regierol vergt ook dat de instelling de belangen van derden aanvoelt en honoreert.

Bouwproductie⁵

- > De visitatiecommissie stelt dat de gerealiseerde bouwproductie duidelijk achterblijft bij de gestelde doelen. De productie komt de komende jaren op gang, daartoe zijn de nodige maatregelen getroffen.
- > De relatie tussen prestaties en eigen doelen en ambities (evenwichtige voorraad) is niet helder. Hier ontbreekt een ontwikkelingsplan voor de vastgoedportefeuille.

Stedelijke vernieuwing

- > BrabantWonen heeft naar het oordeel van de visitatiecommissie de renovatieopgave in technisch opzicht voldoende in beeld. De prestaties op dit vlak sluiten goed aan op de geformuleerde ambities en doelstellingen.

⁵ De commissie beoordeelt op deze plaats alleen de nieuwbouwproductie, bij stedelijke vernieuwing worden de aanpassingen en verbeteringen van de bestaande voorraad beoordeeld.

- > In relatie tot de herstructureringsopgave mist de commissie een helder overzichtelijk programma voor (her)positionering van het bezit en aanpak van buurten (SVB), waarin de globale doelstellingen zijn vertaald naar concrete meetbare doelen.

Energie en duurzaamheid

- > De ambities van BrabantWonen zijn hoog en er worden de laatste tijd vele initiatieven ondernomen. De geformuleerde doeleinden zijn niet smart en de geleverde prestaties, die bovendien slechts een deel van de beoordelingsperiode betreffen zijn niet goed toetsbaar.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,5
II.1	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,5

Toelichting:

- > BrabantWonen beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven. Echter het ondernemingsplan 2005-2008 is niet tijdig geactualiseerd.
- > BrabantWonen heeft de eigen missie naar het oordeel van de visitatiecommissie onvoldoende vertaald in meetbare doelen. Er is wel een concreet activiteitenplan, maar geen concrete doelstelling per afdeling, vertaald vanuit de visie en missie van de corporatie.
- > Missie en doelen zijn goed gecommuniceerd naar medewerkers en via website te raadplegen.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,0
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,0
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,0

Toelichting:

- > De planning op strategisch niveau op basis van tijd, capaciteit en geld ontbreekt. Planning en meting van de voortgang vindt niet plaats op het niveau van doeleinden, maar het niveau van individuele projecten en activiteiten. Er is geen inzicht in de bijdrage van projecten en activiteiten aan de doelstellingen. De doeleinden zijn onvoldoende uitgewerkt in meetbare eenheden.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	6,0
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	6,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6,0

Toelichting:

- > Evaluatie en monitoring vindt plaats op het niveau van projecten en activiteiten, niet op het niveau van doelen en ambities.
- > Periodieke benchmarking en het KWH-huurlabel bieden BrabantWonen basis voor het formuleren van verbeteracties.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,5
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,7

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van BrabantWonen

In de zelfevaluatie die BrabantWonen als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet BrabantWonen de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > bewoners
- > bewonersorganisaties
- > samenwerkingspartners in de wijken en de stad
- > zorg- en welzijnspartners
- > gemeenten Oss en 's-Hertogenbosch

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens Belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de Belanghouders.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,1 (16)	6,9 (12)	7,1 (17)	7,0
Betaalbaarheid	7,2 (15)	7,1 (12)	7,2 (18)	7,2
Bijzondere doelgroepen	7,1 (17)	6,6 (12)	7,2 (23)	7,0
Leefbaarheid	7,1 (19)	6,5 (13)	7,1 (22)	6,9
Bouwproductie	7,2 (13)	6,5 (11)	6,8 (16)	6,8
Stedelijke vernieuwing	7,2 (13)	6,5 (10)	7,1 (17)	6,9
Energie en duurzaamheid	6,7 (9)	6,3 (9)	6,3 (11)	6,4
Totaal	7,1	6,6	6,9	6,9

Noot: In totaal hebben 26 respondenten de vragenlijst geretourneerd. Een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Toelichting:

Algemeen

- > Uit de vragenlijst en interviews komt naar voren dat de meeste belanghouders wel een beeld hebben van de prestatievelden Bijzondere doelgroepen en Leefbaarheid. Op de prestatievelden Bouwproductie, Stedelijke vernieuwing en Energie en Duurzaamheid hebben de belanghouders minder goed zicht, vooral waar het de relatie met de financiële mogelijkheden van BrabantWonen betreft. Een aantal belanghouders gaf aan het onderscheid tussen de invulvelden ambities en doelen in relatie tot het werkgebied en de daadwerkelijke prestatie als lastig te ervaren.

Ambities en doelen in relatie tot de opgave

- > Verschillende belanghouders plaatsen vraagtekens bij de taakverbreding van BrabantWonen. De taakverbreding in alle ketens zou kunnen leiden tot slechter presteren op alle fronten. Daarin zou BrabantWonen te veel risico nemen. *“BrabantWonen doet dingen meer vanuit het idee ‘dat doet een moderne corporatie’ dan vanuit een intrinsiek gevoel voor de opgaven van de stad”.*

Ambities en doelen in relatie tot de financiële mogelijkheden

- > Veel belanghouders hebben de indruk dat de corporatie – gezien de financiële positie – meer zou kunnen doen. Nog steeds spelen de financiële overwegingen een te belangrijke rol. De corporatie is zakelijk ingesteld en zuinig, hetgeen ook de besluitvorming en voortgang vertraagt. *“Gezien de royale financiële middelen zou BrabantWonen meer ambitie moeten tonen, ook in de eigen regio. Dat vereist strategische keuzes en een effectieve organisatie met slagkracht.”*

Prestaties in relatie tot de verwachtingen en wensen van belanghouders

- > BrabantWonen wordt beschouwd als een loyale, soms wat trage, uitvoerder van de prestatieafspraken.
- > BrabantWonen is een sociale huisvester die zich steeds meer op woonomgeving en leefbaarheid oriënteert. De corporatie is gestart vanuit een positie die is gericht op beheer en exploitatie. De organisatie is operationeel georiënteerd. De mensen die de regie voeren komen uit de operationele wereld. Zo is BrabantWonen ook groter geworden: door strak te beheren. Juist in deze tijd zou BrabantWonen meer verantwoordelijkheid en risico moeten nemen en het maatschappelijk geld weer investeren.
- > Meer investeren in leefbaarheid en duurzaamheid is maatschappelijk gewenst en financieel haalbaar. BrabantWonen heeft daarin een start gemaakt, komt van ver, maar is nu op de goede weg.

Beschikbaarheid

- > Vanuit het perspectief van belanghouders presteert BrabantWonen voldoende ten aanzien van haar kerntaken: het beschikbaar stellen en betaalbaar houden van woningen voor de primaire en bijzondere doelgroepen.
- > BrabantWonen kijkt over de muur van haar eigen taken, zoals uitstroomproblematiek van cliënten, ontwikkelen van urgentiecriteria en afspraken, al wordt er volgens sommige belanghouders nog te weinig gedaan voor bijzondere doelgroepen, bijvoorbeeld inzake het beschikbaar stellen van huisvesting voor uitverhuizers, die weer zelfstandig kunnen wonen.
- > BrabantWonen conformeert zich aan de afspraken die met de gemeente en andere corporaties zijn gemaakt over de woningtoewijzing.
- > Een aandachtspunt is het terugbrengen van de wachttijden door het beschikbaar stellen van meer woningen.

Betaalbaarheid

- > Ook ten aanzien van betaalbaarheid scoort BrabantWonen een ruime voldoende. Het woningbezit is op orde en betaalbaar. In 's-Hertogenbosch heeft BrabantWonen oud en kwalitatief matig woningbezit dat van het voormalig gemeentelijk woningbedrijf afkomstig is, maar de kwaliteitsachterstanden worden voortvarend weggewerkt. De doelgroep wordt goed en betaalbaar gehuisvest.

Bijzondere doelgroepen

- > Belanghouders van BrabantWonen vinden dat BrabantWonen zich bewust is van haar rol waar het gaat om huisvesting voor ouderen en mensen met een beperking. De wijze waarop BrabantWonen hieraan een bijdrage levert is constructief. BrabantWonen moet er voor waken dat de focus niet te veel op de ‘grijze’ doelgroep komt te liggen.
- > De huisvesting van de doelgroep jongeren en ook de uitstromers uit de maatschappelijke opvang verdient meer aandacht. BrabantWonen is altijd wel bereid om binnen haar mogelijkheden te zoeken naar oplossingen, maar mag daarin wat sneller en adequater handelen. Het opnemen van het specifieke beleidsveld jongerenhuisvesting in het jaarplan is wenselijk.

Leefbaarheid

- > BrabantWonen wordt door belanghouders gezien als een initiatiefrijke en betrokken partner in de keten rondom kwetsbare burgers, maatschappelijke opvang en leefbaarheid. BrabantWonen laat een toenemende belangstelling zien in wijkondernemingen, maar is nog niet sterk betrokken bij conceptontwikkeling. “Keten in de buurt” en “maatschappelijk aanbesteden” zijn nog volop in ontwikkeling.
- > Belanghouders zien veel initiatieven om de bewoners (huurders) te betrekken bij de leefbaarheid in de wijken. Ook wordt het leefbaarheidsbudget gewaardeerd dat BrabantWonen ter beschikking stelt voor de commissies, comité of bewonersverenigingen.

Bouwproductie

- > Reeds enkele jaren worden substantiële stijging bouwproductie aangekondigd die steeds onvoldoende wordt waargemaakt. De werkelijke productie blijft achter bij de ambities en doelen van BrabantWonen. In 2008 werden er voor het eerst in jaren weer sociale huurwoningen opgeleverd. De bouwproductie komt nu eindelijk op gang.
- > Volgens veel belanghouders kan de bouwproductie worden versneld door in het besluitvormingsproces minder ‘op de penning te zitten’. Anderen werpen tegen dat (in Oss) de bouwmogelijkheden beperkt zijn, ondanks de goede wil en de financiële spankracht van BrabantWonen.

Stedelijke vernieuwing

- > BrabantWonen heeft in 's-Hertogenbosch te maken met de matige kwaliteit van de woningvoorraad en daardoor een stevige opgave. Renovatie- en herstructureringsopgaven worden voortvarend opgepakt en vaak met prima resultaat volbracht. Er is meer dan voorheen aandacht voor sociaal beheer. De belanghouders zien dat BrabantWonen daadwerkelijk aan het vernieuwen is in de buurten van 's-Hertogenbosch.

Energie en duurzaamheid

- > Op het gebied van energie en duurzaamheid worden de prestaties van BrabantWonen als karig ervaren. Met de ontwikkeling van een stevig ambitieniveau voor de bestaande voorraad is er de afgelopen twee jaar veel gebeurd. Toch blijkt duurzaamheid volgens de belanghouders nogal snel te duur te zijn.
- > Met de gemeente zijn (nog) geen afspraken over energie en duurzaamheid gemaakt. Bij nieuwbouw gelden wel algemene afspraken.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	7,3
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7,7
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	8,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	6,5

Toelichting:

- > De relevante belanghouders zijn benoemd in nota Participatiebeleid, echter niet per prestatieveld.
- > Op de lijst met belanghouders ontbreekt de bewonersvertegenwoordiging van bewoners uit 's-Hertogenbosch.. De huurdersorganisatie in 's-Hertogenbosch is de afgelopen jaren vijf keer 'geklapt', veelal door onenigheid intern of het stellen van hoge eisen aan BrabantWonen (zoals het hebben van een eigen kantoorruimte). Omdat BW niet een zesde keer wil meemaken dat een huurdersorganisatie omvalt, is gekozen om een pilot te starten, ondersteund door de Woonbond. Deze pilot betreft de oprichting van een woonforum (waaraan via selectiecriteria mensen deelnemen die een achterban hebben als ook affiniteit met een wijk). Zij vergaderen af en toe, via extranet.
- > De visitatiecommissie uit zijn zorg dat er te weinig animo is onder bewoners om te participeren in een organisatie op stedelijk niveau.
- > Vanuit de vestigingen werkt BrabantWonen intensief samen met diverse belanghouders. Naast de reguliere bilaterale contacten met belanghouders worden zij ook gestructureerd betrokken bij lange termijn ontwikkelingen in de vorm van jaarlijkse belanghoudersdagen.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,0
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,0

Toelichting:

- > Bilateraal worden verschillen tussen verwachtingen en doelen toegelicht en uitgesproken. Onduidelijk is of verschillen tussen verwachtingen van belanghouders en eigen doelen ook tijdens belanghouders-bijeenkomsten (conform de belanghouderscyclus) worden toegelicht.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,0
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,0

Toelichting:

- > De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) niet aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties. De commissie heeft geen managementdocument aangetroffen waarin BrabantWonen aangeeft hoe belanghouders het beleid -de geplande en gerealiseerde prestaties- van de corporatie hebben gewaardeerd. Evenmin is een managementdocument aangetroffen waarin BrabantWonen aangeeft hoe de oordelen van de belanghouders zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor de komende jaren.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	7,3
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,6

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage 2007 van het CFV

	BrabantWonen	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	4.748	4.582	4.753
Huur in percentage van de maximale huur in 2007	74,4	63,2	70,6
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2007	142	140	128
Onderhoud per woning in 2007 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	1.439*	1.509	1.310
Bedrijfslasten per woning in 2007	669	1.122	1.278
WOZ-waarde per woning in 2007 in €	164.898	155.900	147.466
Bedrijfswaarde per woning in 2007 in €	33.845	Niet bekend	40.992
Solvabiliteitsoordeel 2007	Voldoende	98% Voldoende 2% Onvoldoende	97% voldoende 3% Onvoldoende
Continuïteitsoordeel	C	69% A 4% B 27% C	71% A 9% B 20% C
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 (in % van het balanstotaal)	91,0	40,9	31,7
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 (in €, per vhe)	27.974	15.119	14.596

* De kosten per woning voor klachtenonderhoud en mutatieonderhoud zijn bij BrabantWonen fors hoger dan landelijk en in het referentiegebied. De kosten voor planmatig onderhoud zijn daarentegen fors lager vergeleken met landelijk en referentie.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2007 tot en met 2012 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	131.793	6	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	81.130
2	Af: rendement op leningen	-12.268	7	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	0
3	Verkoop bestaand bezit	13.876	8	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	169
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	0	9	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	33.931
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	3.635	10	Vennootschapsbelasting	34.116
TOTAAL		137.036		TOTAAL	149.346

Bron: Continuïteitsoordeel BrabantWonen 2008, CFV

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties, het zogeheten continuïteitsoordeel. Het CFV oordeelde in 2008 op basis van ingediende prognosegegevens van BrabantWonen dat de voorgenomen activiteiten van BrabantWonen in 2008 mogelijk onvoldoende passen bij de vermogenspositie van de corporatie. De vermogenspositie is zodanig dat het CFV spreekt van overmatig vermogen. Het vermogen, uitgedrukt in percentage van het balanstotaal, bedroeg in 2007 91,0% (en 76,1% in 2006). De opbrengst uit het vermogen van de corporatie is het belangrijkste middel om activiteiten te bekostigen. In de onderstaande tabel is de prognose weergegeven van de beschikbaar komende middelen en van de besteding van die middelen.

Op basis van dit overzicht zal BrabantWonen in de periode 2007 tot en met 2012 ongeveer 8 miljoen euro minder ontvangen uit haar vermogen en activiteiten dan dat zij investeert in nieuwbouw, aankoop, sloop en verbetering. Dit bedrag komt ten laste van het eigen vermogen van de corporatie.

De corporatie beschikt niet over een berekening van het bestemd eigen vermogen gebaseerd op een investeringsprogramma (minimaal 20 jaar) voor het bestaande woningbezit. Er zijn geen rendementseisen per type investeringen geformuleerd.

Extra potenties

a. Verkoop

Voor BrabantWonen is een verkenning van extra potenties in de vermogenontwikkeling niet noodzakelijk. BrabantWonen heeft daarom geen verkoopprogramma om extra financiële middelen te genereren, maar verkoopt woningen om tegemoet te komen aan behoefte aan contractvrijheid en om kansen van starters/jongeren op een koopwoning te vergroten. Dit onderdeel is daarom niet in de beoordeling meegenomen.

b. Leenpotentie

De corporatie heeft geen risicobuffers berekend en omgezet in eisen van haar eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen.

c. risicobuffers

BrabantWonen is in de luxe positie niet afhankelijk te zijn van het WSW voor het aantrekken en inzetten van vermogen.

	Onderdelen	Cijfer
I	Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,5
I.1	De corporatie zet haar beschikbare eigen vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	8,0
I.2	De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	5,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarden van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > Conservatief financieel beheer heeft BrabantWonen tot een vermogende corporatie gemaakt. Mede daardoor is de organisatie de afgelopen tijd in staat geweest fors te investeren in de renovatie van de woningvoorraad in 's-Hertogenbosch (zonder huurverhoging), te investering in de verbreding van de taakopvatting naar wonen en zorg (ZorgGoedBrabant) en naar leefbaarheid en welzijn in de wijken (deelname in Newtrada, een matchingscorporatie in Lelystad). Daarmee laat BrabantWonen zien dat zij zich sterk heeft ingespannen om het maatschappelijke rendement op haar vermogen te vergroten.
- > In het licht van het continuïteitsoordeel van het CFV – dat een mogelijk onvoldoende inzet van vermogen constateert – vindt de visitatiecommissie echter dat BrabantWonen de extra potenties beter inzichtelijk zou moeten maken. Daarmee kan BrabantWonen haar besluit om haar vermogen al dan niet aan te wenden verantwoorden, zo nodig in relatie tot de spankracht van de organisatie en het rentmeesterschap.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,3
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	6,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > Er is geen visie van kracht op het benodigd rendement op en de omvang van het eigen vermogen of op de besteding van het vrije vermogen. De laatste prognose van de ontwikkeling van het eigen vermogen is opgenomen in het Ondernemingsplan 2005-2008.
- > Er is geen duidelijke visie of duidelijke onderbouwing op basis van maatschappelijke opgaven aangetroffen inzake besteding van de ruimte in het vrije vermogen. De organisatie is sterk 'projectgedreven'. Bovendien kan de organisatie BrabantWonen op dit moment niet veel meer activiteiten op zich nemen.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	5,0
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	5,0

Toelichting:

- > De corporatie beschikt niet over een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling. Het beleid is erop gericht de financiering met vreemd vermogen (externe financiering) te beperken en eigen beschikbare middelen maximaal aan te wenden voor interne financiering van BrabantWonen.
- > De huidige én geprognoseerde vermogensovermaat is fors groter dan die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	7,0
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,0

Toelichting:

- > Intern zijn er weinig stimulansen voor efficiency geformuleerd. Er is een sterke expansie van ondersteunende functies (waaronder sociaal beheer en projectontwikkeling).

- > Daartegenover staat dat de organisatie sober en zuinig opereert. De bedrijfslasten van de corporatie zijn fors lager dan die van de referentiegroep in de CiP-rapportage van het CFV. Ook namen de bedrijfslasten in de periode 2004-2007 procentueel minder sterk toe dan in de referentiegroep.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,5
II Visie	10%	5,3
III Risicoprofiel	10%	5,0
IV Bedrijfsvoering	10%	7,0
Totaal		6,3

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,5
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	8,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,5

Toelichting:

- > De RvC van BrabantWonen onderschrijft de Governance Code en heeft de voor haar functioneren gewenste samenstelling en deskundigheid vastgelegd in een profielschets en reglement. De RvC is samengesteld uit leden vanuit divers politiek spectrum, met diverse maatschappelijke focus en diverse aandachtsgebieden. De daadwerkelijke samenstelling en deskundigheid van de RvC sluiten aan bij de profielschets.
- > De commissie heeft geen formele beschrijving gezien waarin RvC beschrijft hoe zij invulling wil geven aan haar toezichtsrol, maar heeft wel geconstateerd dat de Raad met dat onderwerp intensief bezig is. De rol van de RvC is tweeledig: enerzijds toezicht houden op het bestuur, anderzijds toezicht houden op veranderingen in beleid en organisatie. Daarbij wil RvC haar adviserende taak vooral in het begin van de beleidscyclus uitoefenen, bij het beoordelen van de beleidsuitgangspunten. De beleidsevaluatie is gericht op begrotingsrealisatie en realisatie van het activiteitenplan: die vormen de toetsingskaders. BrabantWonen wil het intern toezicht versterken door betere toezichtsinformatie. De kwartaalrapportage en het verslag bevatten niet exact de informatie waarover de RvC wil beschikken. Er is geen 'balanced scorecard'-achtige methodiek. In 2009 wordt de kwartaalrapportage vernieuwd, met duidelijke weergave van doelen, en management- c.q. stuurinformatie. De nieuwe kwartaalrapportage zal voortaan worden samengesteld op basis van een nieuwe BSC. BrabantWonen is voorts bezig om het mandaat en de protocollen scherper te stellen.
- > De RvC heeft normen vastgesteld om de prestaties van de directiebestuurder(s) en de corporatie te beoordelen. Deze zijn naar het oordeel van de visitatiecommissie nog niet voldoende smart en uitvoeringsgericht.
- > Er is geen specifieke taakomschrijving voor elk afzonderlijk lid, wel een algemene taakomschrijving voor alle RvC-leden.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	7,5
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met	6,5

Normen en meetpunten	Cijfer
maatschappelijke partners.	
II.2 Opgaven in het werkgebied	
De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	8,0
II.3 Belanghouders	
De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	7,5
II.4 Vermogen	
De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

Eigen ambities en doelen:

- > De corporatie beschikt over een door de interne toezichthouder goedgekeurd strategiedocument waarin haar maatschappelijke positie in het algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. Het ondernemingsplan (2005-2008) is echter niet meer actueel.
- > De documenten waarin BrabantWonen haar doelstellingen m.b.t. haar maatschappelijk functioneren formuleert, blijven steken in de visiesfeer (bijvoorbeeld de ketenbenadering of positionering belanghouders). De visitatiecommissie acht deze documenten mede op basis van het oordeel van belanghouders te weinig concreet.
- > De documenten waarmee BrabantWonen de voortgang van haar doelen en ambities inzichtelijk maakt, zijn sterk gericht op de voortgang van individuele projecten en activiteiten, en niet op het realiseren van eigen ambities en doelen.

Opgaven in het werkgebied:

- > De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden.

Belanghouders:

- > De corporatie heeft een belanghebbendenregister waaruit lijkt welke organisaties zij tot haar belanghouders rekent. BrabantWonen maakt dit register via haar website openbaar.
- > Sinds 2006 geeft BrabantWonen belanghouders een duidelijkere positie in de beleidsvorming. In eerste instantie ging BrabantWonen alleen in gesprek over het concept activiteitenplan. Vervolgens is daar de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst aan toegevoegd. Bij het 'Verbinden en vooruitzien' (Bod aan de samenleving, 2007) kijkt BrabantWonen terug en vooruit met haar belanghouders.
- > De werkwijze in de belanghouders bijeenkomst ligt vast in het document Positionering belanghouders, goedgekeurd door de RvC. Het bestuur is voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden, de RvC wordt voor deze bijeenkomst uitgenodigd.
- > Van de belanghoudersbijeenkomst wordt een schriftelijk verslag gemaakt waarin opmerkingen, suggesties en adviezen van belanghebbenden zijn beschreven. Dit verslag is via intranet beschikbaar voor de medewerkers, maar wordt niet de website gepubliceerd.

Vermogen:

- > De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant over ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,5
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:	80%	7,5
- ambities en doelen	20%	6,5
- opgaven in het werkgebied	20%	8,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	7,5
- vermogen	20%	8,0
Totaal		7,5

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

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

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
	het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: afwijking – 25% tot – 50%.	bezig met verbeteringen: “Nee, maar ...”
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Korte beschrijving van de leden van de visitatiecommissie

prof.dr.ir. Jan van der Schaar

Jan van der Schaar is vennoot van RIGO Research en Advies. Hij adviseert het Rijk, gemeenten, instellingen, bedrijven en koepelorganisaties. Recente projecten betroffen onder meer de samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, de financieringstelsels van wonen en zorg, de maatschappelijke verankering en visitaties van woningcorporaties, prestatieafspraken op lokaal niveau, het woonbeleid in de grote gemeenten, de lokale opgaven van stedelijke vernieuwing en tenslotte de toekomst van het huurbeleid en de huurtoeslag.

drs. ing. Hans Bink MBA

Hans Bink is momenteel werkzaam als zelfstandig manager en consultant met de laatste jaren een focus op woningcorporaties en zorgsector. Hij vervulde meerdere directiefuncties bij uiteenlopende bedrijven. Later werkzaam binnen consultancy en intrimmanagement. Daarnaast heeft hij verschillende nevenfuncties vervuld in zorg en onderwijs.

drs. Ties Teeuwens

Ties Teeuwens is werkzaam als consultant bij adviesbureau Quintis. Advisering van gemeenten en woningcorporaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg behoort tot zijn aandachtsgebieden.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur/bestuurder van BrabantWonen op 26-03-2009

De heer ir. H.M.H. Windmüller

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van BrabantWonen op 26-03-2009

De heer W.T.G. Bens MBA (Voorzitter)
 De heer drs. A.H. Schouten (Vice-voorzitter)
 Mevrouw B.M.J. Boelen-Apeldoorn (Lid)
 De heer ing. J.C.J. Reijers (Lid)
 De heer drs. J.M.P. van der Laak RA (Lid)
 De heer drs. ing. R.W.M. Rottier (Lid)

Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van BrabantWonen op 26-03-2009

Mevrouw M.E.M. Lamme, manager Woondiensten vestiging 's-Hertogenbosch
 De heer F.C.M. Vogels, manager Woondiensten vestiging Oss
 De heer G.J.M. van der Aast, manager Financiën

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van BrabantWonen op 26-03-2009

De heer H.P. Krol (Voorzitter)
 Mevrouw G.E.M. van den Oever (Vice-voorzitter)
 De heer J.H.M. Clappers (Secretaris)
 De heer A.A.J.S. Kooijmans (Vice-secretaris)
 Mevrouw A.M. Bloemers (Lid OR)
 De heer J.M.G. Kocken (Lid OR)
 De heer G.L.F.M. Pennings (Lid OR)

Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van BrabantWonen (vestiging Oss, 2 april 2009)

De heer H.J. de Bruin (Voorzitter Huurdersbelangenvereniging Oss)

Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van BrabantWonen (vestiging 's-Hertogenbosch, 2 april 2009)

De heer F. Dirks (Vertegenwoordiger bewonerscommissie en klankbordgroep 's-Hertogenbosch)

Face-to-face gesprekken en/of enquête met belanghouders (periode 23 maart - 9 april 2009)

De heer drs. F.H. van de Werfhorst MBA (BrabantZorg, Voorzitter Raad van Bestuur)
 De heer H. Crielaars (Divers, Directeurbestuurder)
 De heer J.A.M.E. Iding (gemeente Oss, wethouder)
 De heer drs. R. Weterings (gemeente 's-Hertogenbosch, wethouder)

Telefonische interviews en/of enquête met belanghouders (periode 23 maart - 9 april 2009)

De heer P.M.H. Janssen (Aanzet, Bestuurder-directeur)
 Mevrouw H. Flören (Dichterbij, Directeur)
 De heer G. van Tiem (gemeente Oss, Hoofd vastgoedbedrijf)
 De heer ir. W.A.M. van de Made (gemeente 's-Hertogenbosch, Directeur Stadsontwikkeling)
 De heer T. Meijer (gemeente 's-Hertogenbosch, Hoofd Wonen en Grondzaken)
 De heer B. Kegge (RvA-groep, Beleidsmedewerker)
 De heer J.J.F. Rycken (Juvans, Bestuurder-Directeur)
 Mevrouw M.M. Kräwinkel (Mooiland Maasland, Directeur Wonen)
 Mevrouw S. de Graaf (Novadic/Kentron, Accountmanager)
 De heer J. Kort (Politieregio Brabant-Noord, District 's-Hertogenbosch, Plv. Districtschef)

De heer H.T.M. Keurentjes (Politieregio Brabant-Noord, Team Noord-West, Teamchef Noord-West)
De heer drs. H.C.N.J. Dirkx (RIGOM Ouderenwerk Maasland, Bestuurder/Directeur)
De heer J. Schobben (ROC de Leijgraaf)
Mevrouw J.M.F. van der Beek (Voorzitter a.i. Stedelijk huurdersplatform 's-Hertogenbosch)
De heer J.T.E.M. Kremers (SMO Verdihuis, Directeurbestuurder)
Mevrouw M. Sleiffer (SMO 's-Hertogenbosch, Directeur)
Mevrouw A.E. de Later MHA (Stichting Nieuwebrug, Directeur)
De heer drs. J.J.J.M. van der Eerden (Stichting Oosterpoort, Directeurbestuurder)
Mevrouw K.E. de Laat (Stichting Vivaan, Directeur)
De heer E.J. Valstar (Thuiszorg Pantein, Directeur divisie Verpleging & Verzorging)
Mevrouw drs. G.F.P.M. Davits (Van Neynselgroep, Algemeen directeur)
De heer C. Hobo (Vivent, Directeur Bedrijfsondersteuning)
De heer S. Jansen MRE (De Kleine Meierij, Directeurbestuurder)
De heer drs. A.E.M. van Gurp (Zayaz, Directeur)

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door BrabantWonen aangeleverd op of voor 18 maart 2009.

Nr	Document naam
1	GO 2005 Inkoop en aanbestedingsbeleid BrabantWonen.doc
2	GO 2007 Integriteitsbeleid en klokkenluiderregeling BrabantWonen. doc
3	GO 2007 Reglement Bestuur.doc
4	GO 2007 Verslag zelfevaluatie RvC.doc
5	GO 2008 Bijlagen reglement benoemingsprocedure.doc
6	GO 2008 Bijlagen reglement eisen die de governance code stelt aan het jaarverslag van de RvC.doc
7	GO 2008 Bijlagen reglement profielschets.pdf
8	GO 2008 Bijlagen reglement protocol accountant.doc
9	GO 2008 Bijlagen reglement voordracht huurdersorganisaties.doc
10	GO 2008 Jaarplanning 2009 RvC met data, tijden en locaties.doc
11	GO 2008 Reglement RvC.doc
12	GO 2008 RvC besluit mandaat aankoop vastgoed.doc
13	GO 2008 Vaststelling vorm jaarlijks overleg OR en RvC.doc
14	GO 2008 Verslag zelfevaluatie RvC.doc
15	GO 2009 Notitie zelfevaluatie RvC BW 2009.doc
16	PA 2003 Beleidsplan 2003-2012.pdf
17	PA 2004 Kwaliteitsniveau bestaand bezit versie febr 2004.doc
18	PA 2004 Ondernemingsplan 2005-2008.doc
19	PA 2005 Activiteitenplan 2006.doc
20	PA 2005 ManifestOndernemingsplan 2005-2008.pdf
21	PA 2006 Activiteitenplan 2007 hfdst 1, 2,, 3 en 4 def 061130.doc
22	PA 2006 Activiteitenplan 2007 hfdst 5 begroting def 061130.doc
23	PA 2006 Jaarverslag 2005 BrabantWonen.pdf
24	PA 2006 Meerjarenplan 2007-2008 definitief.doc
25	PA 2007 Activiteitenplan 2008.pdf
26	PA 2007 Bod aan de lokale samenleving, verbinden en vooruitkijken 2007.pdf
27	PA 2007 Jaarverslag 2006 BrabantWonen.pdf
28	PA 2008 Activiteitenplan BW 2009.pdf
29	PA 2008 Activiteitenplan ZGB 2009.pdf
30	PA 2008 Beleidskader Koopgarant BrabantWonen.doc
31	PA 2008 Jaarverslag 2007 BrabantWonen.pdf
32	PA 2008 Jaarverslag ZGB 2007.pdf

Nr	Document naam
33	PA 2008 Memo Participatiebeleid bij BrabantWonen.doc
34	PA 2008 Oordeelsbrief 2008 VROM
35	PA 2008 Participatiebeleid BrabantWonen.doc
36	PA 2008 Sturingsinfo MT Oss dec 2008.pdf
37	PA 2008 Verslag gesprek VROM Prestatieoordeel 2007. pdf
38	PA 2008 VROM Zienswijze prestaties 2007.pdf
39	PA 2009 Brabant Leven in perspectief 03.doc
40	PA 2009 Sturingsinformatie alle projecten.pdf
41	PO 2002 Verkoopbeleid.doc
42	PO 2003 Convenant woonruimteverdeling DB
43	PO 2004 Stedelijk begeleidingsplan herstructurering Den Bosch.pdf
44	PO 2005 Bijlage Prestatieafspraken Den Bosch 2005-2010.pdf
45	PO 2005 Prestatieafspraken Den Bosch 2005-2010.pdf
46	PO 2005 Strategisch VoorraadBeleid en Projectenoverleg.doc
47	PO 2006 Woonvisie Oss.doc
48	PO 2007 Bijlage 1 Nota Wonen 2007.pdf
49	PO 2007 Bijlage 2 Nota Wonen 2007.pdf
50	PO 2007 Nota Wonen Den Bosch 2007.pdf
51	PO 2007 Prestatieafspraken gemeente Oss-corporaties.pdf
52	PO 2007 Raadsvoorstel Nota Wonen 2007.pdf
53	PO 2008 Bod Dichtersbuurt korte termijn.pdf
54	PO 2008 Bod Dichtersbuurt.pdf
55	PO 2008 DUBO Convenant 2009-2012.pdf
56	PO 2008 Prestatieafspraken Den Bosch 2008-2011.pdf
57	PO 2009 Wijkvisie woonzorgwielzijdzone Kruiskamp.doc
58	PS 2003 Huurdersorganisaties samenwerkingsovereenkomst bijlage.doc
59	PS 2003 Huurdersorganisaties samenwerkingsovereenkomst.doc
60	PS 2005 Brief samenwerking ZVOM.doc
61	PS 2005 RvC besluit samenwerking ZVOM-WVOM-BW.doc
62	PS 2006 Energieconvenant DB.pdf
63	PS 2007 RvC besluit Positionering belanghouders.doc
64	PS 2008 Energieboekje eindmanifestatie.pdf
65	PV 2008 Accountantsverklaring jaarverslag 2007.pdf
66	PV 2008 Accountantsverslag 2007 BW.pdf
67	PV 2008 Beoordeling kredietwaardigheid20072011WSW.pdf
68	PV 2008 Beoordeling kredietwaardigheid20082012WSW.pdf

Nr	Document naam
69	PV 2008 CFV Oss 2007.pdf
70	PV 2008 Continuïteitsoordeel 2008 CFV.pdf
71	PV 2008 Continuïteitsoordeel 2008 C-oordeel.pdf
72	PV 2008 Financieel statuut
73	PV 2008 Managementletter PWC 2007.pdf
74	PV 2008 Solvabiliteitsoordeel 2008 CFV.pdf
75	PV 2008 Vastlegging resultaten aanvullen onderzoek C-oordeel.pdf
76	PV 2009 Managementletter 2008 BW.pdf
	<i>Nagezonden documenten</i>
77	Overzicht personeel 2005-2008
78	intro vhw corpo BW feb 09
79	besturen en toezicht houden BW feb 09
80	081120 Introductie RvC
81	090225 notitie zelfevaluatie BW 2009
82	PO 2006 Huurharmonisatie herziening
83	SC after sales 2009 maart.xls
84	SC after sales 2009 mrt
85	scorecard aftersales respons DB maart
86	Brochure hoe vind ik een geschikte woning
87	WSWegwijzer04
88	3.7. scorecard vertrekreden mrt Oss
89	3.7. scorecard vertrekreden maart DB 2009.xls
90	PA 2008 KWH-rapport Telan Oss
91	PA 2008 KWH-rapport Desan
92	PA 2008 KWH-rapport Telan DB
93	BRW 02796 Verslag congres 080610 (2)
94	PA 2006 Presentatie MedewerkersMotivatieMeting
95	060201 MedewerkersMotivatieMeting
96	Advies werkgroep MMM verbeterpunten en plannen 061018
97	MJOP DB 2009
98	MJOP Oss 2009
99	090504 Documentenlijst