

# Maatschappelijke visitatie De Woningbouw Weesp

Definitief rapport

Opdrachtgever: De Woningbouw Weesp

ECORYS Nederland BV

Paul Doevendans  
Sandra Groot  
Marleen Roekx

Rotterdam, oktober 2010

ECORYS Nederland BV  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed  
T 010 453 85 19  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Recensie</b>	<b>10</b>
<b>1 De Woningbouw</b>	<b>14</b>
1.1 Profiel	14
1.2 Bezit	14
1.3 Organisatie	15
1.4 Beleidscyclus	16
<b>2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)</b>	<b>17</b>
2.1 Inleiding	17
2.2 Beleidsplan 2004-2007	17
2.3 Ondernemingsplannen 2008, 2009 en 2010	18
2.4 Overig beleid	19
2.5 Prestaties en beoordeling	20
2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	22
<b>3 Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>24</b>
3.1 Inleiding	24
3.2 Regionale opgaven	24
3.2.1 Regionale Woonvisie Gewest Gooi en Vechtstreek 2007-2020	24
3.3 Lokale opgaven	24
3.3.1 Woonprogramma Weesp 2004-2020	25
3.3.2 Prestatieafspraken Weesp	25
3.3.3 Woonvisie Muiden 2007-2020	26
3.3.4 Prestatieafspraken Muiden	26
3.4 Samenwerking	26
3.5 Prestaties en beoordeling	28
3.6 Presteren naar Opgaven	29
<b>4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)</b>	<b>31</b>
4.1 Inleiding	31
4.2 Samenwerking en overleg	31
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	33
4.3.1 Uitkomsten interviews	33
4.4 Presteren volgens Stakeholders	39
<b>5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie</b>	<b>41</b>

5.1	Inleiding	41
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	41
5.3	Financiële sturing door De Woningbouw	46
5.4	Efficiëntie	48
5.5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	49
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>53</b>
6.1	Inleiding	53
6.2	Goed bestuur en intern toezicht	53
6.3	Intern Toezicht	57
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	58
6.5	Presteren op het gebied van governance	59
	<b>Deel II: Prestatiespinnenwebben</b>	<b>63</b>
	Het totaalbeeld	64
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: (ruim) voldoende	64
	Presteren naar Opgaven: (ruim) voldoende	65
	Presteren volgens Stakeholders: (ruim) voldoende	66
	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende	66
	Presteren met betrekking tot Governance: voldoende	67
	<b>Deel III: Integrale beoordelingstabellen</b>	<b>69</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>71</b>
	Bijlage 1: visitatiemethodiek - referentiekader (versie 3.0)	72
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen De Woningbouw	78
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	79
	Bijlage 4: Documentatie	80
	Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar ambities en doelstellingen	82
	Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven	97

# Voorwoord

## *Een nieuw visitatiestelsel*

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, secundair een leer- en verbeterinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek (3.0 versie) ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN), die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

## *Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie*

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders.

Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

### *Maatschappelijke visitatie De Woningbouw Weesp – de aanpak van ECORYS*

De Woningbouw heeft ECORYS opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode mei tot september 2010. Het visitatieteam bestond uit Paul Doevendans, Sandra Groot en Marleen Roekx. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch  
Op basis van beschikbare documenten is in mei-juni 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst  
Op 17 juni 2010 heeft, onder leiding van ECORYS, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, afgevaardigden van de Raad van Toezicht en het MT. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern<sup>1</sup>  
Op 17 juni 2010 heeft het interview met een delegatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Op 24 juni 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder en de leden van het MT. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren. Op 27 juli 2010 is een telefonisch interview gehouden met een lid van de Ledenraad.
4. Telefonische interviews  
In de maanden juni en juli hebben de telefonische interviews met de stakeholders plaatsgevonden. Bijlage drie bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders. Daarnaast zijn op 5 en 15 juli 2010 persoonlijke interviews gehouden met wethouders van de gemeente Weesp en de gemeente Muiden.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS  
In de maand augustus heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage  
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 29 september 2010 besproken met de directeur-bestuurder, de Raad van Toezicht en de leden van het MT van De Woningbouw. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

---

<sup>1</sup> Voor een volledig overzicht zie bijlage twee

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen respectievelijk het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders en verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.	Uitmuntend
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Zeer goed
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).	Goed
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.	Sterk onvoldoende
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer sterk onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als ten aanzien van de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Corporaties weten, zo laat onze visitatie-ervaring zien, nog lang niet altijd hun volkshuisvestelijke maatschappelijke prestaties zichtbaar en stuurbaar te maken. De zogeheten PDCA<sup>2</sup>-cyclus is vaak niet ‘gesloten’ (omdat bijvoorbeeld geen metingen worden gedaan of beleid niet wordt bijgestuurd) en doelstellingen en prestaties zijn nog maar in beperkte mate geformuleerd in termen van output en outcome. Veelal is sprake van ‘resultaatgerichte formulering van (interne) activiteiten of processen’. Dit beperkt de mogelijkheden van scherpe beoordeling van geleverde prestaties in het bijzonder ten opzichte van eigen doelstellingen en opgaven, zoals die in de geest van maatschappelijke visitatie is bedoeld: het gaat immers om het vaststellen of de corporatie van betekenis is geweest voor de samenleving.

In deze visitatie van De Woningbouw doet zich deze situatie nadrukkelijk voor. Vooral de constatering dat doelstellingen in termen van (interne) activiteiten of processen zijn geformuleerd en worden gemonitord, maakt het lastig een oordeel uit te spreken over de betekenis die De Woningbouw heeft gehad voor de samenleving, met name waar het de beoordeling ten opzichte van eigen ambities/doelstellingen en opgaven betreft. Ook het (deels) ontbreken van bijvoorbeeld prestatieafspraken en de afwezigheid van monitoring ervan, beperkt een scherpe beoordeling. In deze visitatie is, naar de letter van de methodiek, zoveel mogelijk toch gescoord op prestaties, ook als deze in termen van interne activiteiten en processen zijn geformuleerd. Bij de gegeven rapportcijfers op PnA/D en PnO moet, gezien het voorgaande, daarom wel de kanttekening worden geplaatst dat de cijfers soms meer een uitdrukking zijn van het afronden van interne activiteiten dan van het leveren van volkshuisvestelijk relevante prestaties. Voorts zijn, waar nodig en zinvol, kwalitatieve beoordelingen gepleegd (door de visitatiecommissie) en is een reëel overall beeld en oordeel gevormd op basis van het geheel van beoordelingen vanuit verschillende perspectieven, waarbij het Presteren volgens Stakeholders (PvS) belangrijk was.

Wat betreft de beoordeling van het Presteren naar Vermogen hanteert ECORYS de volgende uitgangspunten. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek<sup>3</sup>, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomanagement etc.).

<sup>2</sup> Plan Do Check Act cyclus

<sup>3</sup> De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van de visitatiemethodiek voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.



### *Leeswijzer*

Deel 0 van de rapportage bevat de recensie.

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel De Woningbouw
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PvS)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij De Woningbouw die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weer.

Bijlage 6 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven weer.

### *Tot slot*

De leden van het visitatieteam hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met De Woningbouw ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

# Recensie

## ***De Woningbouw scoort (ruim) voldoende over de breedte van het werkveld; noodzaak tot versterking van externe oriëntatie en relaties***

De Woningbouw heeft in de voorbije jaren in voldoende tot ruim voldoende mate maatschappelijk gepresteerd. Dat is het algehele oordeel in de visitatie. Bewoners in de gemeenten Weesp en Muiden waren en zijn betaalbaar en behoorlijk gehuisvest. Betaalbare woningen zijn in ruime mate voorhanden en er wordt stevig geïnvesteerd in de kwaliteit en het onderhoud ervan. Klanten konden en kunnen rekenen op een behoorlijke dienstverlening, en op meer dan dat. De Woningbouw draagt bij aan voorzieningen in maatschappelijk vastgoed die verder reiken dan een goede woning en die de gezondheid en het welzijn van mensen en de zorg voor ouderen en andere kwetsbare inwoners uit de gemeenten betreffen. Met partijen op het gebied van welzijn en zorg wordt daarom al jaren intensief samengewerkt.

Maar toch; de door De Woningbouw geleverde maatschappelijke prestaties zijn niet op alle punten goed en goed genoeg. De Woningbouw kan echt beter bijvoorbeeld als het gaat om de vernieuwing van de woningvoorraad. De bouwproductie is nagenoeg nihil geweest en van vernieuwing van of toevoeging aan de woningvoorraad was slechts in bescheiden zin sprake. Prestaties op het gebied van leefbaarheid zijn onvoldoende (zichtbaar) en worden door primaire stakeholders, gemeenten en huurders(vertegenwoordigers), nauwelijks (h)erkend. Hier en daar is sprake van maatschappelijke vernieuwing, bijvoorbeeld in Kamers met Kansen, maar in het algemeen is die innovatie beperkt of (eenmalig) projectmatig. Vernieuwing in de sfeer van vergroting van keuzemogelijkheden op het gebied van wonen voor klanten is moeizaam. Er zijn initiatieven om ‘tussenvormen tussen huur en koop’ aan te bieden, maar die komen nauwelijks van de grond en ook naar vermogen gezien had De Woningbouw gelet op haar financiële situatie meer kunnen doen in vernieuwing en verbetering van de woningvoorraad, in leefbaarheid en nieuwe (maatschappelijke) diensten.

### Presteren naar perspectieven

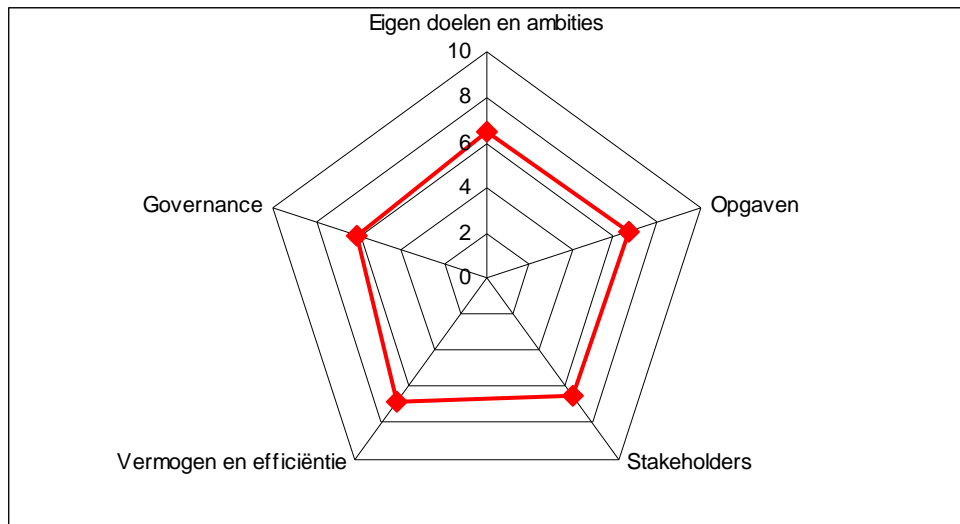
Hoe is het presteren gezien vanuit de eigen ambities en doelstellingen van De Woningbouw, vanuit de lokale opgave in Muiden en Weesp, vanuit de wensen en verwachtingen van stakeholders en vanuit het beschikbare vermogen van de corporatie?

De Woningbouw krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- (Ruim) voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6,5);
- (Ruim) voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 6,6);

- (Ruim) voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PvS: 6,5);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van De Woningbouw en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV: 6,8);
- Voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6).

Gevisualiseerd in een spinnenweb ziet het oordeel over De Woningbouw naar de verschillende visitatieperspectieven er als volgt uit.

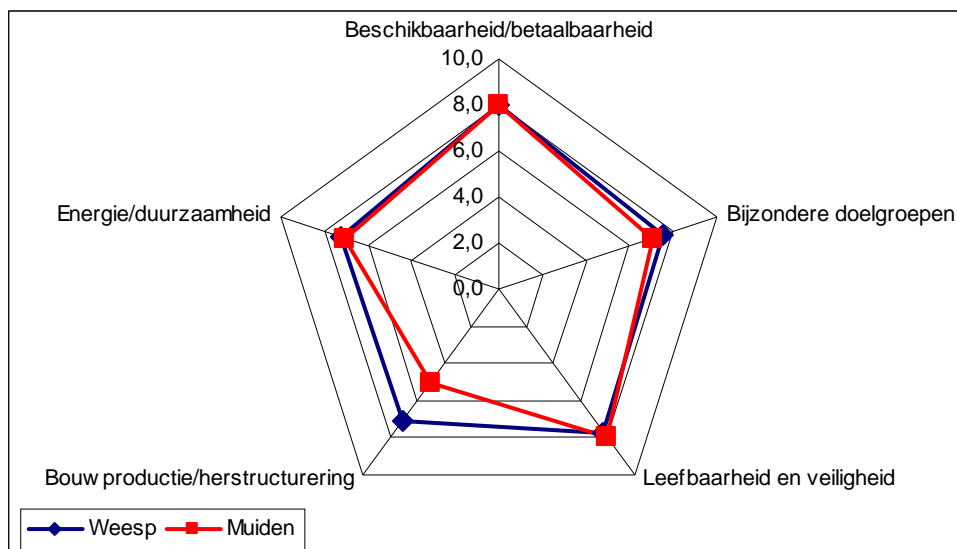


Opvallend is dat, beoordeeld vanuit verschillende visitatieperspectieven, De Woningbouw gemiddeld rond een 6,5 scoort.

Dat duidt op een corporatie die qua presteren, het beeld en oordeel daarover eenduidig is: (ruim) voldoende, naar eigen ambities, opgaven, stakeholders en vermogen. In algemene zin is dat ook het geval. De Woningbouw is en wordt beleefd als een ‘gemiddelde corporatie’. Indrukken zijn: betrouwbaar en degelijk in volkshuisvestelijke kerntaken (met uitzondering van uitbreiding/vernieuwing van de woningvoorraad), behorend (meer dan vernieuwend), een dominant interne oriëntatie (meer introvert dan extravert), activiteiten- en projectgericht (in plaats van gericht op strategische resultaten). Partijen (h)erkennen de moeizame externe relaties en er zijn twijfels over de kracht en sturing, over de professionaliteit. Een ‘gemiddeld’ presterende corporatie met de nodige ‘verbeterpunten’.

Toch is de onderliggende differentiatie in prestaties, waardering en beoordeling groter dan de gemiddelde scores en beelden doen vermoeden. Vanuit de geleverde prestaties wordt duidelijk, dat De Woningbouw haar eigen ambities en doelstellingen voor een deel ook waarmaakt, zoals in het huisvesten van mensen uit de doelgroep van beleid en ten aanzien van interne organisatie en financiën. Het oordeel luidt ‘(ruim) voldoende’, met de kanttekening dat de beoordeling wordt beperkt door de interne aard (niveau) van doelstellingen en door het beperkt volgen van de realisatie van volkshuisvestelijke doelen. De beoordeling van De Woningbouw op het perspectief Presteren naar Opgaven is (ruim) voldoende. Voor wat betreft de prestaties naar opgaven als bouwproductie en herstructurering schiet De Woningbouw tekort. Voor de overige prestaties voldoet de corporatie grotendeels aan de opgaven in het werkgebied, zoals die blijkt uit woningmarkt- en leefbaarheidsonderzoeken en (deels) is neergelegd in overeenkomsten en prestatieafspraken.

Op het gebied van bijzondere doelgroepen en energie en duurzaamheid zou meer mogelijk zijn. Onderstaande spinnenweb visualiseert het presteren naar opgaven van De Woningbouw.



Voor wat betreft het oordeel van de stakeholders over het presteren van De Woningbouw is de verscheidenheid groot. In rapportcijfers variëren de scores tussen een 4 en 9. Primaire stakeholders, huurdersvertegenwoordiging en gemeenten, scoren lager dan andere stakeholders. Daarmee staat de license to operate van de corporatie onder druk, maar ook de potentiële kracht van samenwerking. Stakeholders die de uitvoeringspraktijk op het gebied van wonen, welzijn en zorg vertegenwoordigen zijn ronduit positief over de inzet en betrokkenheid van en samenwerking met De Woningbouw. Deze differentiatie illustreert de gevolgen van het gemis van bestuurlijke continuïteit van de voorbije jaren.

Het oordeel over het presteren naar vermogen is 'voldoende'. Maar ook hier is sprake van differentiatie. In de oordeelsbrieven van de Minister heeft De Woningbouw een A oordeel gekregen, hoewel de corporatie minder presteert naar vermogen vanwege het uitblijven van prestaties op het gebied van (ver)nieuwbouw. Op dat gebied had De Woningbouw in het verleden meer kunnen doen ten behoeve van de kwaliteit en vernieuwing van de voorraad. De financiële positie, hoewel robuust, kan in de toekomst onder druk komen als woningverkopen uitblijven en als eisen vanuit energie en milieu in onderhoud en nieuwbouw de kosten sterk doen toenemen. Zeker wanneer dit mede gezien wordt in het licht van de aanzienlijke opgaven in kwaliteit en vervanging van de woningvoorraad. De bedrijfsvoering van De Woningbouw is, ondanks bestuurswisselingen, efficiënt in vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Het totale oordeel betreffende presteren naar vermogen en efficiëntie is daarom als voldoende te kwalificeren, maar de onderliggende beoordeling varieert.

#### Presteren naar voorwaarden

Het gegeven dat de kwaliteit van de sturing niet optimaal is –de beleidscyclus vertoont gaten- werkt kritisch door in de beoordeling. Belangrijk is daarnaast ook de vaststelling dat het maatschappelijk presteren van De Woningbouw in het verleden niet optimaal is geweest. In het (maatschappelijk) functioneren van De Woningbouw, voorwaardenschepend voor duurzaam maatschappelijk presteren, zijn kritische condities afwezig of van onvoldoende niveau geweest, zoals:

- bestuurlijke continuïteit en leiderschap; vijf bestuurswisselingen in zes jaar (inclusief interims) hebben de bestuurlijke sturing, intern en extern, ondermijnd;
- vruchtbare externe verhoudingen met primaire stakeholders; de relaties met gemeenten en huurders(organisaties) zijn in de afgelopen jaren slecht geweest. Dit heeft de constructieve samenwerking in het overeenkomen en realiseren van maatschappelijke prestaties, de (h)erkenning daarvan en de license tot operatie van De Woningbouw verminderd;
- kwaliteit van de sturing; de gaten in de beleidscyclus – het niet (steeds) formuleren van maatschappelijk relevante meetbare doelstellingen, het niet (altijd) deelnemen in de opstelling van woonvisies, de (gedeeltelijke) afwezigheid van prestatieafspraken daarover met relevante stakeholders, het niet monitoren van de voortgang van maatschappelijke prestaties en effecten frustreert een optimale afstemming en onderbouwing van de maatschappelijke inzet.

Het ontbreken van deze kritische condities hebben het oordeel over de governance van De Woningbouw negatief beïnvloed. De governance bij De Woningbouw is over het geheel gezien voldoende op orde. De meer externe governance, de relatie met stakeholders betreffende, vormt in de voorbije jaren een probleemgebied voor De Woningbouw. De relaties met de gemeenten en huurdersverenigingen waren onvoldoende. Van een structurele en systematische afstemming in beleidsvorming en verantwoording was (en is) beperkt sprake. Hier ligt een majeure opgave voor de komende periode, die overigens onderkend wordt binnen de organisatie. Het ‘oud zeer’ uit het verleden moet hier worden weggeruimd. En dat kan, want partijen geven aan dat graag te willen.

Ten aanzien van de (externe) governance van De Woningbouw gelden ‘verzachtende omstandigheden’, in het ontbreken van wederkerigheid in relaties, inzet en presteren van partijen als gemeenten en huurdersverenigingen. Hierna worden deze verzachtende omstandigheden aangevoerd om de achterblijvende prestaties van De Woningbouw deels te verklaren en duiden. Maar ook met deze ‘verzachtende omstandigheden’ blijft een overwegend kritisch oordeel over de externe governance van De Woningbouw op zijn plaats.

Ook in meer brede zin van het begrip governance – de besturing van en sturing in de organisatie - en met name in de werking in de dagelijkse praktijk ervan doen zich risico’s voor en dienen zich ontwikkelpunten aan.

### **Ruim voldoende presteren, ondanks ..**

Gelet op de afwezigheid van genoemde kritische condities is het bijzonder dat De Woningbouw in het verleden tot (ruim) voldoende prestaties is gekomen. Er is in zekere zin sprake van een ‘ruim voldoende presteren ondanks’. De visitatiecommissie is van mening dat intenties, betrokkenheid en inzet van het management daaraan in belangrijke mate hebben bijgedragen. Bovendien heeft (het management van) De Woningbouw ervoor gezorgd dat de relaties met professionele partners in de uitvoeringspraktijk intensief en constructief waren. In die praktijk is ervoor gezorgd dat voldoende maatschappelijke prestaties tot stand kwamen. Naar de toekomst toe is continuïteit in bestuurlijk leiderschap echter dringend gewenst. De verwachting en hoop bij alle partijen is groot dat de huidige directeur-bestuurder, werkend aan goede relaties én in afstemming met de omgeving, leiding geeft aan een nieuwe toekomst van De Woningbouw.

# 1 De Woningbouw

## 1.1 Profiel

De Woningbouw is in 2001 ontstaan uit een fusie van woningcorporaties Samen Bouwen, Ons Belang en de AWWV. De Woningbouw verhuurt circa 4.100 woningen in Weesp, Muiden en Muiderberg. Binnen het werkgebied is De Woningbouw naast Ymere de enige corporatie.

In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort De Woningbouw tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. In totaal horen 49 corporaties tot deze referentiegroep<sup>4</sup>.

## 1.2 Bezit

Bijna de helft van het woningbezit van De Woningbouw bestaat uit eengezinswoningen. Dit aandeel ligt wat hoger dan het landelijke beeld. Het aandeel meergezinswoningen met lift is met circa 8% kleiner dan het landelijk gemiddelde. Bijna 60% van het woningbezit is gebouwd in de naoorlogse periode tot eind jaren '60, hetgeen duidelijk hoger ligt dan het landelijk beeld. Verder is nog eens 20% van het woningbezit gerealiseerd in de jaren '80.

Tabel 1.1 Woningbezit De Woningbouw

	De Woningbouw %	Landelijk %
Eengezinswoningen	47,8	43,6
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	28,2	27,5
Meergezinswoningen met lift	8,2	12,7
Hoogbouw	15,6	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,2	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, 2009, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt bij De Woningbouw op €401,- per maand. Dit is 72% van maximaal redelijk. Voor het landelijk beeld geldt een nagenoeg gelijk huurniveau (€ 402,-), echter het huurniveau van de referentiegroep ligt beduidend lager (€388,-). Circa 40% van de woningen behoort tot de goedkope voorraad en bijna 52% tot de bereikbare voorraad. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld is het aandeel

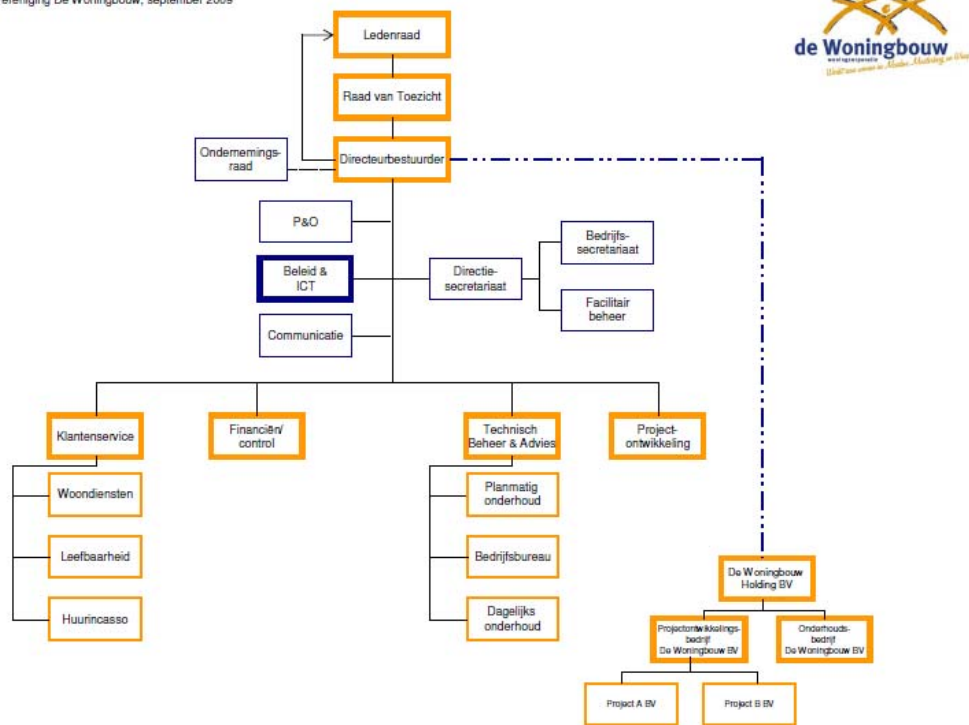
<sup>4</sup> Het CFV heeft alle corporaties in Nederland verdeeld naar 11 referentiegroepen, waarin corporaties op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben.

dure huurwoningen bij De Woningbouw hoog, terwijl het aandeel betaalbare woningen vrij laag is.

### 1.3 Organisatie

De Woningbouw is sinds de fusie uitgegroeid tot een organisatie met ongeveer 45 werknemers op verschillende afdelingen. Onderstaand is het organogram van De Woningbouw weergegeven waarin de organisatiestructuur naar voren komt.

Organigram Vereniging De Woningbouw, september 2009



De Woningbouw kent als organisatievorm een verenigingsstructuur, waarbij de directeur-bestuurder van de corporatie, de bestuurder van de vereniging is. De Raad van Toezicht houdt namens de vereniging toezicht op het functioneren van de corporatie. In 2008 is de ledenstructuur veranderd en is er in plaats van een ledenvergadering een ledenraad ingesteld.

Daarnaast kent De Woningbouw vanaf 2008 ook een gewijzigde deelnemingenstructuur in de vorm van een samenstelling van BV's waarvan de corporatie 100% aandeelhouder is. Direct onder de corporatie bevindt zich De Woningbouw Holding bv, die eigenaar is van het onderhoudsbedrijf De Woningbouw bv en Projectontwikkelingsbedrijf De Woningbouw bv. De corporatie bestuurt de BV's. De directeur-bestuurder van de corporatie treedt namens de corporatie op als algemeen directeur.

In 2010 is besloten het onderhoudsbedrijf af te stoten en deels (serviceonderhoud) te integreren bij de afdeling Technisch Beheer en Advies.



## 1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren.

Het beleid van De Woningbouw is vertaald in een ondernemingsplan voor de periode 2004-2007 en jaarlijkse ondernemingsplannen voor de jaren 2008, 2009 en 2010. In wezen hebben laatstgenoemden meer de status van jaarplannen. De vertaling van het beleidsplan vindt sinds 2008 plaats in de Business Balanced Scorecard, waarin de ondernemingsdoelstellingen zijn vertaald naar kritische succesfactoren, kritische prestatie-indicatoren en een normstelling per jaar. Monitoring van de geformuleerde prestaties vindt plaats in de BSC, de kwartaalrapportages en jaarverslagen.

De Business Balanced Scorecard is een instrument dat binnen De Woningbouw in ontwikkeling is. De BSC is anno heden in hoge mate nog geformuleerd op throughputniveau en minder gericht op output en outcome. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van geformuleerde doelstellingen en vastgestelde prestaties betrekking hebben op de interne procesgang (het opstellen van beleid, het schrijven van een notitie, een keuze maken voor een product) en minder op beoogde en geëffectueerde volkshuisvestelijke output (huisvesten van bijzondere doelgroepen, realisatie van woningen of maatschappelijk vastgoed) of maatschappelijke effecten (slaagkans doelgroepen, verbetering leefbaarheid). Dat maakt het nu wel mogelijk intern de voortgang te bewaken (op bedrijfsdoelstellingen en activiteiten), maar niet (voldoende) om bij te sturen op en te verantwoorden over het volkshuisvestelijk presteren.

Met waardering voor de inspanningen om systematisch te sturen op het realiseren van doelen, is de visitatiecommissie van mening dat er een slag kan worden gemaakt om maatschappelijke effecten en maatschappelijke prestaties binnen de BSC een prominente rol te geven. Enerzijds betreft dit de aard van de prestaties en effecten – meer inzake betekenis voor bewoners, buurten en gemeenschap -, anderzijds betreft dit het niveau van doelstelling en prestatie – van niveau van middelen (input), proces en activiteiten (throughput) naar het niveau van prestaties en effecten (output en outcome). Daarnaast wordt door De Woningbouw zelf ook aangegeven dat de BSC nog aangevuld zou kunnen worden met een kwalitatieve toelichting. Deze kwalitatieve toelichting is wel te vinden in de kwartaalrapportages, die tevens een belangrijke basis vormen voor het jaarverslag.

Voorts heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat de externe afstemming en verantwoording over beleid van De Woningbouw, in de relatie met stakeholders, in de voorbije jaren beperkt is geweest, met name op strategisch-bestuurlijk niveau. De (deels) achterwege gebleven betrokkenheid bij de vorming van woonvisies, van prestatieafspraken, van beleid en de ontoereikende monitoring van volkshuisvestelijke ontwikkelingen en prestaties maken gerichte sturing daarop en het afleggen van verantwoording erover moeilijk. Daarbij stelt de commissie vast dat in de uitvoering van beleid juist wel sprake is van intensief contact en afstemming met professionele partners, met name in zorg en welzijn.



## 2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

### 2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie is het ondernemingsplan 2004-2007 van belang en de ondernemingsplannen voor de jaren 2008, 2009 en 2010. De monitoring vindt plaats via de Business Balanced Scorecard, kwartaalrapportages en jaarverslagen.

De ondernemingsplannen worden in de navolgende paragraaf beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

### 2.2 Beleidsplan 2004-2007

In het beleidsplan 2004-2007 staat de volgende visie centraal:

Mensen moeten goed kunnen wonen, gewoon waar het kan en speciaal waar dat nodig is.

Vanuit deze visie is de missie geformuleerd:

De Woningbouw is een onderneming die vanuit lokale betrokkenheid haar erfgoed dynamisch beheert, met bijzondere aandacht voor mensen die dat nodig hebben.

Ten aanzien van de visie en missie zijn voor de looptijd van het ondernemingsplan 2004-2007 uitgangspunten en strategische keuzen benoemd, die leidend zijn voor de verdere vertaling in doelstellingen en concrete acties. Deze uitgangspunten zijn onderstaand kort uitgewerkt.

#### *1. Ontwikkeling van de huidige woningvoorraad als kerndoel*

Bij dit uitgangspunt wordt aangegeven dat een aantal trends, zoals de bevolkingsontwikkeling, vergrijzing en ontwikkeling in woonvoorkeuren leidt tot een gedeeltelijke noodzakelijke transformatie van de voorraad. Deze transformatie is gedurende de looptijd van het plan vertaald in de sloop van 226 woningen, nieuwbouw van 323 woningen, de renovatie van 270 woningen en de verkoop van 114 woningen.

#### *2. Lichte groei van de woningvoorraad van De Woningbouw*

De Woningbouw streeft een lichte groei van de woningvoorraad na, om extra mogelijkheden voor doorstroming te genereren en het aanbod aan woningen te verbreden. De nodige inspanningen zullen worden verricht, maar betreft hier een streven waarvan de uitkomst niet zeker is.

### *3. Voldoende betaalbare huurwoningen voor de doelgroep*

De Woningbouw wil voor de doelgroep de woningen betaalbaar houden voor de zittende huurder en het aanbod toegankelijk houden voor woningzoekenden. Hiervoor is een nauwkeurige bepaling van de omvang van de doelgroep van essentieel belang.

### *4. Ambitie is leidend, het hoe is volgend*

Met dit uitgangspunt doelt De Woningbouw op het vasthouden van de eerder gestelde doelen met betrekking tot de herontwikkeling van een deel van de woningvoorraad.

Bovenstaande uitgangspunten zijn door De Woningbouw uitgewerkt in doelen (acties) die uiteengezet zijn aan de hand van de thema's klant, maatschappij en leefbaarheid, ontwikkeling van de voorraad, organisatie en personeel, financiën en bestuur en toezicht.

## 2.3 Ondernemingsplannen 2008, 2009 en 2010

Vanaf 2008 zijn ondernemingsplannen geformuleerd met een scope voor een aantal jaar, maar daarnaast ook met een jaarlijkse actualisatie en uitwerking. Zodoende hebben de ondernemingsplannen vanaf 2008 meer het karakter van jaarplannen. De opbouw is steeds hetzelfde en waarborgt daardoor een bepaalde mate van continuïteit.

In 2007 is het ideële kader van De Woningbouw herijkt, dat steeds ten grondslag ligt aan de ondernemingsplannen. Het ideële kader vormt de kapstok waaraan de strategische koers, het beleid en de operationele activiteiten worden opgehangen en is als volgt verwoord.

#### **Visie**

Mensen moeten goed kunnen wonen, waarbij goed wonen meer is dan het hebben van een goede woning.

#### **Missie**

De Woningbouw wil goed wonen bereikbaar maken voor iedereen, met voorrang voor hen die door inkomen, gezondheid of maatschappelijke positie niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien.

#### **Identiteit**

De Woningbouw wil als verhuurder maatschappelijk ondernemen en daarbij laagdrempelig, herkenbaar, sociaal en betrokken zijn.

#### **Positiekeuze**

De Woningbouw wil bij het nastreven van haar doelen, de domeinen wonen, welzijn, zorg en dienstverlening voor de klant met elkaar verbinden en de maatschappelijke opgaven met belanghebbenden op een transparante en betrokken wijze realiseren.

#### **Ambitie**

De Woningbouw wil in haar presteren onderscheidend en de beste woonorganisatie in de regio zijn, door het realiseren van een hoog maatschappelijk rendement en een maximale klanttevredenheid.

Het is niet aan de visitatiecommissie om de hierboven geformuleerde ambitie van De Woningbouw te beoordelen, anders dan de relevantie ervan gelet op opgaven en belanghebbenden. Zo kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de relevantie van de ambitie 'de beste woonorganisatie in de regio zijn'; vanwaar en voor wie is een dergelijke ambitie relevant? De visitatiecommissie vraagt zich bovendien af of en hoe De Woningbouw de realisatie van deze ambitie volgt en de ambitie waarmaakt. De commissie heeft dat niet kunnen vaststellen.

Vanuit bovenstaand ideëel kader heeft De Woningbouw de ondernemingsdoelstellingen als volgt geformuleerd en geordend volgens de systematiek van de Business Balanced Scorecard.

#### **Maatschappijperspectief**

1. Het scheppen van kansen en mogelijkheden voor mensen in een kwetsbare positie.
2. Het bevorderen van de fysieke kwaliteit en duurzaamheid van de bebouwde omgeving.
3. Het bevorderen van de leefbaarheid door het behouden/verbeteren van noodzakelijke voorzieningen, maatschappelijke functies en infrastructuur in wijken waar De Woningbouw bezit heeft.

#### **Klantperspectief**

4. Het bieden van keuzemogelijkheden en keuzevrijheid aan de woonconsument binnen de geboden marktcondities in de regio Gooi- en Vechtstreek, voornamelijk in de gemeenten Weesp en Muiden.
5. Het op een hoog niveau houden/brengen van de kwaliteit van dienstverlening.
6. Het versterken van onze positie in wonen en het uitbouwen van onze positie in maatschappelijk bestemd vastgoed.

#### **Intern perspectief**

7. Het voortdurend verbeteren van processen en procedures.
8. Het willen zijn van een betrokken, ondernemende en transparante organisatie met aandacht voor de medewerkers.

#### **Financieel perspectief**

9. Het hebben van een voldoende financiële positie om de continuïteit te waarborgen en de ambities te kunnen realiseren.

#### **Innovatieperspectief**

10. Het proactief realiseren van vernieuwingen van producten en diensten.

Via kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn de ondernemingsdoelstellingen gekoppeld aan jaarlijkse activiteiten en (soms) prestaties. Voor een gedetailleerde uitwerking zie bijlage vijf. Monitoring van de prestaties vindt plaats in de kwartaalrapportages, BSC en de jaarverslagen. Op deze uitwerking en monitoring is de eerder gemaakte opmerking van toepassing dat het daarbij veelal gaat om interne activiteiten en processen. Operationalisering van bovenstaande doelen op het niveau van deze doelen zelf (output en outcome) heeft beperkt plaatsgevonden. Dit is een verbeterpunt.

## 2.4 Overig beleid

### *Strategisch voorraadbeleid*

In 2007 is het 'Voorraadbeleid De Woningbouw, de beoogde vastgoedportefeuille 2015' tot stand gekomen. Door middel van een omgevingsanalyse van de gemeenten Weesp en Muiden worden de opgaven in beeld gebracht. Het portefeuillebeleid van De Woningbouw richt zich op het structureel aanpassen van de voorraad aan de vraag, waarbij De Woningbouw voorziet in een transformatieopgave door middel van sloop, verkoop en renovatie. In 2009 en 2010 wordt gewerkt aan herijking van het strategisch voorraadbeleid en wordt er actief gewerkt aan een doorvertaling in complexbeheerplannen.

### *Meerjarenhuurbeleid*

Het Ministerie heeft beleidsuitgangspunten van het huurbeleid voor de periode 2005 -2010 geformuleerd. De Woningbouw heeft ervoor gekozen binnen het beleid van het Ministerie, anticiperend op verandering van het woningwaarderingssysteem, eigen beleid te formuleren. Een aantal elementen hieruit zijn onderstaand samengevat.

- De basis voor de totstandkoming van de streefhuren wordt gevormd door het woningwaarderingssysteem. Daarnaast is gebruik gemaakt van de marktwaarde en consumentenvoorkeuren.
- Gelet op de kwaliteitstoevoeging die de komende jaren plaatsvindt en het feit dat investeringen geen punten meer opleveren is een stijging van de gemiddelde huurprijs van 70 naar 75% van maximaal redelijk noodzakelijk.
- De Woningbouw wil van haar totale bezit 30% beschikbaar hebben in de kernvoorraad, 40% betaalbaar, 20% middelduur en 10% duur.
- Van 2005 tot 2010 bedraagt de gemiddelde huurverhoging 2,5%.
- De Woningbouw hanteert voor de jaarlijkse huurverhoging een inflatievolgend huurbeleid in relatie tot de streefhuur.

In samenspraak met beide huurdersverenigingen zal een nieuw meerjarenhuurbeleid voor de periode 2011-2015 worden ontwikkeld.

### *Leefbaarheid*

Er is geen overkoepelend beleid als het gaat om leefbaarheid. De Woningbouw voert regelmatig leefbaarheidsonderzoeken uit, waarvoor zij ook de kosten draagt. Deze zogenaamde Lemon-onderzoeken zijn in 2004 als 2007 uitgevoerd. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn vertaald in jaarlijkse activiteiten. Monitoring van de activiteiten in relatie tot de begroting vindt plaats in de kwartaalrapportages en jaarverslagen. In 2009 is een slag gemaakt om ook kosten rondom het beschikbaar stellen van ruimten en personeel toe te rekenen aan leefbaarheid, teneinde de maatschappelijke investering in leefbaarheid beter zichtbaar te maken. Dit betekent dat deze investering er voor eerdere jaren ook is geweest, maar minder als zodanig zichtbaar was.

### *Energie en duurzaamheid*

Overkoepelend beleid op het gebied van duurzaamheid en energie is in ontwikkeling. De Woningbouw heeft voor haar gehele bezit energielabels ingevoerd. Op dit moment onderzoekt De Woningbouw de mogelijkheden en financiële consequenties om de E en F labels te elimineren. Hiervoor wordt bij de huurders geen kosten in rekening gebracht. In het verleden is veel geïnvesteerd in dubbelglas. Daarnaast is De Woningbouw al ruime tijd bezig HR-ketels te installeren. Investeringen op het gebied van energie doet De Woningbouw zowel uit oogpunt van energie als woonlasten; daarnaast spelen ook veiligheidsoverwegingen een rol. Op het gebied van duurzaamheid wordt een duurzaamheidsmatrix opgesteld, waarin de toepasbaarheid van Dubo maatregelen op een rij wordt gezet. Daarnaast probeert De Woningbouw in verbinding met de gemeenten het thema duurzaamheid verder op te pakken.

## 2.5 Prestaties en beoordeling

De prestaties op de door De Woningbouw geformuleerde ambities en doelstellingen zijn gebaseerd op de kwartaalrapportages, BSC, jaarverslagen, CFV-publicatie 'Corporatie in Perspectief' en de interne gesprekken.

Voor het beoordelen van de prestaties zijn de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2004-2007 genomen die betrekking hebben op de hele looptijd van het plan of de jaren 2006 en 2007. Voor de jaren 2008 en 2009 is uitgegaan van de Business Balanced Scorecard.

In bijlage vijf is de gedetailleerde uitwerking van de beoordeling van de verschillende ambities en doelstellingen opgenomen. Op de hoofdonderdelen scoort De Woningbouw als volgt:

Tabel 2.1 Beoordeling prestaties eigen ambities en doelstellingen 2006 en 2007

Ambities en doelstellingen	Beoordeling
Klant	7,0
Maatschappij en leefbaarheid	6,7
Strategische ontwikkeling van de woningvoorraad	6,8
Organisatie en personeel	6,4
Financiën	6,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,7</b>

Tabel 2.2 Beoordeling prestaties eigen ambities en doelstellingen 2008 en 2009

Ambities en doelstellingen	2008	2009
Maatschappijperspectief	7,0	6,7
Klantperspectief	7,0	6,2
Intern perspectief	6,8	7,1
Innovatieperspectief	5,0	5,0
Financieel perspectief	7,7	7,6
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,7</b>	<b>6,5</b>

Op het gebied van maatschappij en leefbaarheid wordt op een aantal onderwerpen voorgenomen beleid te formuleren, bijvoorbeeld als het gaat om leefbaarheid, zorg, welzijn en sponsoring. Overkoepelend beleid op deze onderdelen is niet tot stand gekomen. Mede door toedoen van de bestuurswisselingen is beleidsvorming op onderdelen achtergebleven. De organisatie heeft zich vooral gericht op de uitvoering van activiteiten die in overleg met partners worden geformuleerd en die vertaald in (interne) taken. Dit betekent dat ondanks het ontbreken van beleid wel degelijk prestaties zichtbaar zijn, van realisatie van maatschappelijk vastgoed in wonen en zorg tot en met speelvoorzieningen in de wijk. Ieder jaar worden activiteiten geformuleerd op het gebied van leefbaarheid en worden allerlei projecten ondersteund door middel van sponsoring.

Op het onderdeel strategische ontwikkeling van de woningvoorraad zijn prestaties achtergebleven. Als gekeken wordt naar de periode waar de visitatie betrekking op heeft, is er tussen 2006 en 2009 geen woningbouw gerealiseerd. Hieraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag. De bestuurswisselingen bij De Woningbouw kunnen genoemd worden, maar ook de bestuurswisselingen bij de gemeenten hebben een rol gespeeld. Daarnaast is de samenwerking tussen De Woningbouw en de gemeenten moeizaam geweest. Soms was zelfs sprake van tegenwerking bij het realiseren van projecten. Het verwerven van grondposities is, aldus De Woningbouw, als kleinere speler in de regio met relatief beperkte competenties en capaciteit op het gebied van projectontwikkeling, niet makkelijk (geweest). Op dit moment werkt De Woningbouw hard aan het opzetten van een afde-

ling projectontwikkeling en zitten er richting de toekomst diverse projecten in de pijplijn. De Woningbouw verwacht naar de toekomst dan ook een inhaalslag te kunnen maken.

Een aantal grootschalige renovatieprojecten is wel tot stand gekomen, waaronder de renovatie van de Ingelandenflat.

## 2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn verwoord in een beleidsplan voor de periode 2004-2007 en de ondernemingsplannen voor de jaren 2008 en 2009. De doelen en ambities zijn niet altijd SMART verwoord. Monitoring vindt plaats in de jaarverslagen, kwartaalrapportages en Business Balanced Scorecard. Laatstgenoemde is in ontwikkeling. Hier en daar is zichtbaar, dat De Woningbouw prestaties levert. Prestaties op het gebied van nieuwbouw zijn achtergebleven.  De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties die gemeten (kunnen) worden, in (ruim) voldoende mate bijdragen aan de realisatie van de eigen doelen en ambities. Daarbij past de kanttekening dat de doelen veelal in termen van interne activiteiten zijn geformuleerd.	6,7	70%	4,7
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. De Woningbouw heeft haar werkgebied in de gemeenten Weesp en Muiden (en kern Muiderberg). De ambities die geformuleerd zijn, spelen ten dele in op de ontwikkelingen in het werkgebied. Doelstellingen in de BSC kunnen meer op outputniveau geformuleerd worden en de maatschappelijke inzet wordt via de BSC nog onvoldoende kenbaar gemaakt.	6	10%	0,6
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelstellingen zijn deels doorvertaald in concrete plannen (onderhoud, leefbaarheidsactiviteiten). De financiële onderbouwing vindt plaats in de meerjarenbegroting.	7	10%	0,7

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Van het beleidsplan 2004-2007 is geen evaluatie of monitoringsdocument beschikbaar. Prestaties worden bijgehouden in de jaarverslagen, kwartaalrapportages en sinds 2008 via de BSC.  In de jaarverslagen is niet zichtbaar welke conclusies uit de prestaties worden getrokken.	5	10%	0,5
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,5</b>				

De Woningbouw heeft haar ambities en doelstellingen verwoord in een beleidsplan voor de periode 2004-2007. Vanaf 2008 wordt gewerkt met ondernemingsplannen die meer het karakter van jaarplannen hebben. Daarnaast is sinds 2008 de Business Balanced Scorecard ingevoerd. De doorvertaling van de ondernemingsdoelstellingen naar meetbare prestatie-indicatoren vindt nog niet op alle onderdelen plaats. Een deel van de ondernemingsdoelstellingen is geformuleerd op throughputniveau. De monitoring van de prestaties vindt plaats in de jaarverslagen, kwartaalrapportages en de BSC. De jaarverslagen en kwartaalrapportages kennen eenzelfde format.

Vanuit de geleverde prestaties wordt duidelijk, dat De Woningbouw haar ambities en doelstellingen voor een deel ook waarmaakt, zoals in het huisvesten van mensen uit de doelgroep van beleid en ten aanzien van interne organisatie en financiën. Het oordeel luidt 'voldoende', met de kanttekening van beperkingen in beoordeling als gevolg van de interne aard (niveau) van doelstelling en het beperkt volgen van de realisatie van volkshuisvestelijke doelen.

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Het werkgebied van De Woningbouw betreft de gemeenten Weesp en Muiden (inclusief de kern Muiderberg). De Woningbouw was de enige corporatie in het werkgebied tot 2006, daarna hebben Ymere, De Alliantie en Eigen Haard positie verworven in het gebied. Aan de opgaven in het werkgebied liggen diverse documenten ten grondslag die in dit hoofdstuk nader worden uitgewerkt.

### 3.2 Regionale opgaven

#### 3.2.1 Regionale Woonvisie Gewest Gooi en Vechtstreek 2007-2020

De regionale woonvisie is tot stand gekomen in samenwerking met de gemeenten en corporaties (inclusief De Woningbouw) in de Gooi en Vechtstreek. In de regionale woonvisie staan vier kernambities centraal:

- Een economische en sociaal vitale regio, ook op de lange termijn.
- Meer beweging en meer keuze op de woningmarkt in het algemeen, en meer kansen voor mensen die het lastig hebben op de woningmarkt, in concreto jongeren, jonge gezinnen en ouderen die zorg nodig hebben.
- Diversiteit aan woonmilieus in de regio behouden en versterken met behoud van het groene karakter.
- De Gooi- en Vechtstreek onderscheidt zich als regio waar ruimte is voor het zoeken naar en uitvoeren van vernieuwende oplossingen op het gebied van wonen.

Er zijn drie strategieën geformuleerd om de ambities te verwezenlijken:

- Focus op mensen met minder kansen op de woningmarkt, met name jongeren, jonge gezinnen van 30-45 jaar, en mensen die wonen met zorg combineren.
- Creëren van een meer gedifferentieerd woonaanbod door het stimuleren van dynamiek op de woningmarkt, zowel door innovatief bouwen en herstructureren, als door het optimaliseren van de mogelijkheden die de bestaande voorraad biedt.
- Inzet van vernieuwende en creatieve instrumenten en ideeën.

De regionale woonvisie is kaderstellend voor het lokale gemeentelijk beleid.

### 3.3 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor De Woningbouw vloeien voort uit het gemeentelijke beleid zoals weergegeven in de Woonvisie Muiden 2007-2020 en het Woonprogramma Weesp 2004-2020. Vervolgens zijn de lokale opgaven wat betreft gemeente Weesp vertaald in jaarlijkse prestatieafspraken. Met de gemeente Muiden zijn na 2005 geen prestatieafspraken



meer tot stand gekomen. Bestuurswisselingen van beide zijden, een slechte relatie en het gebrek aan energie van gemeente en corporatie om tot prestatieafspraken te komen waren hier debet aan.

### 3.3.1 Woonprogramma Weesp 2004-2020

Het Woonprogramma is opgesteld naar aanleiding van de toename van het aantal nieuwbouw- en herstructureringsplannen. Het Woonprogramma stelt de kaders vast voor de ontwikkeling van de woningmarkt en het woonklimaat in Weesp.

De doelstelling die ten grondslag ligt aan het Woonprogramma is als volgt geformuleerd:

Het woonprogramma dient enerzijds als kader voor de uitvoering van nieuwbouw en herstructurering en anderzijds als basis voor prestatieafspraken en convenanten met externe partijen. Met dit woonprogramma streeft de gemeente naar een evenwichtige bevolkingsopbouw en een evenwichtige inkomensverdeling.

In het Woonprogramma staat een aantal zaken centraal. De situatie op de woningmarkt laat een eenzijdige situatie zien. Een groot deel van de voorraad is klein, goedkoop en gestapeld. Passende huisvesting voor senioren vraagt veel aandacht. De nieuwbouw zal vooral gericht zijn op gezinnen en senioren. De woningen die door doorstroming vrijkomen, maken plaats voor jongeren.

In het Woonprogramma is een actielijst opgesteld waarin, ten aanzien van De Woningbouw, onderstaande zaken genoemd zijn:

- mogelijkheden voor de bouw van seniorenwoningen, in en rond het centrum en in de buurt van verzorgingscomplexen, in beeld brengen;
- evalueren prestatieafspraken met De Woningbouw en opzetten van nieuwe prestatieafspraken;
- eens in de twee jaar het woonprogramma evalueren en de externe partijen op de Weesper woningmarkt hierbij betrekken.

Bijzonder is dat De Woningbouw niet of nauwelijks betrokken is geweest bij de opstelling van het Woonprogramma.

### 3.3.2 Prestatieafspraken Weesp

De prestatieafspraken tussen De Woningbouw en de gemeente Weesp geven uitvoering aan de afspraken zoals vastgelegd in het Woonprogramma 2004-2020. De prestatieafspraken zijn vastgelegd in meerjarige raamovereenkomsten, die vervolgens zijn uitgewerkt in jaarlijkse prestatieafspraken. Voor de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn de volgende documenten van belang:

- raamovereenkomst prestatieafspraken 2005-2008;
- raamovereenkomst prestatieafspraken 2009-2012;
- jaarlijkse prestatieafspraken voor de jaren 2006, 2007 en 2009<sup>5</sup>.

In deze prestatieafspraken worden doelstellingen geformuleerd over betaalbaarheid en beschikbaarheid (zoals aantal te verkopen huurwoningen, huurprijzen van de voorraad/kernvoorraad), huisvesting bijzondere doelgroepen (zoals toewijzing in Kamers met Kan-

<sup>5</sup> In 2008 is het college van B&W van gemeente Weesp gevallen, waardoor voor dat jaar geen prestatieafspraken tot stand zijn gekomen

sen en aan statushouders), leefbaarheid en veiligheid (o.m. over financiering), over bouw en herstructurering (over bijvoorbeeld planvorming Meidoornlaan of bouw gezondheidscentrum) en over energie en duurzaamheid (bijvoorbeeld DuBo-maatregelen). De prestatieafspraken zijn deels SMART, deels in termen van verantwoordelijkheden en proces.

### 3.3.3 Woonvisie Muiden 2007-2020

De Woonvisie Muiden 2007-2020 is in 2007 opgesteld. Samengevat worden hierin de volgende kernopgaven geformuleerd:

- om voorzieningen te kunnen blijven houden zal moeten worden bijgebouwd (685 tot 1.250 woningen bijbouwen in diverse sectoren en in beide kernen);
- de nieuwbouwpoging kan worden onderverdeeld in goedkope, midden- en dure koop- en huurwoningen;
- de nieuwbouwpoging kan worden onderverdeeld in starters-, eengezins- en levensloopbestendige woningen voor senioren.

In de Woonvisie wordt met verschillende scenario's gewerkt, die zijn vertaald naar een woningbouwprogramma. Ten aanzien van de prijsklasse goedkoop en middelduur zijn respectievelijk 345 tot 550 goedkope woningen en 170 tot 350 middeldure woningen geprognosticeerd voor de genoemde periode.

De Woningbouw is niet gekend in de totstandkoming van de Woonvisie en heeft daar als zodanig geen aandeel in gehad. Desondanks worden ten aanzien van De Woningbouw onderstaande punten genoemd:

- eventueel in samenwerking met De Woningbouw realiseren van Koop Goedkoop woning en De Sociale huurwoning;
- opstellen nieuwe prestatieafspraken met De Woningbouw (laatste 2002-2005).

### 3.3.4 Prestatieafspraken Muiden

De laatste prestatieafspraken met de gemeente Muiden stammen uit de periode 2002-2005 en vallen buiten de periode waar de visitatie betrekking op heeft. Verschillende oorzaken liggen ten grondslag aan het niet verder tot stand komen van prestatieafspraken. Te noemen valt onder andere:

- bestuurswisselingen bij De Woningbouw;
- gebrek aan capaciteit bij gemeente Muiden (er is geen ambtenaar belast met prestatieafspraken).

Geconcludeerd kan worden, dat er van beide zijden geen energie in gestoken is om een en ander van de grond te krijgen.

## 3.4 Samenwerking

De Woningbouw werkt met verschillende partijen in het werkgebied samen. Onderstaand worden relevante samenwerkingsverbanden kort beschreven.

### *Uitvoeringsconvenant Huiselijk Geweld Gooi en Vechtstreek (2006)*

Het uitvoeringsconvenant Huiselijk Geweld is tot stand gekomen tussen de politie, corporaties en verschillende zorg-, welzijns- en hulpverleningsinstanties. Doelstelling van dit convenant is het verder concretiseren en organiseren van een gemeenschappelijke aanpak van huiselijk geweld, waardoor het vangnet dat reeds is gecreëerd verder ontwikkeld en

verbeterd wordt. Eenmaal per jaar vindt evaluatie plaats. De Woningbouw heeft binnen dit convenant met name een signaleringsfunctie.

#### *Convenant Wonen-Welzijn-Zorg Weesp (2008)*

Het convenant Wonen-Welzijn-Zorg is een samenwerking tussen de gemeente Weesp, Versa Welzijn, De Woningbouw, MEE Gooi en Vechtstreek, Steunpunt Mantelzorg Gooi en Vechtstreek, Vivium Zorggroep/TGV en GGD Gooi- en Vechtstreek. In het convenant is overeengekomen dat partijen zorgdragen voor de levering van voorzieningen op het terrein van wonen, zorg, welzijn en werk aan de bevolking van Weesp met behoud van eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast is tot stand gekomen dat een WMO-loket wordt ingericht voor de burgers van Weesp, waar zij terecht kunnen voor sociale participatie, activering, informatie en advies, hulpverlening, begeleiding en ondersteuning met name van mantelzorgers en vrijwilligers. De overeenkomst is aangegaan voor de duur van vier jaar.

#### *Convenant Tweede Kansbeleid Gooi en Vechtstreek (2009)*

In 2006 is in de regio Gooi en Vechtstreek het Tweede Kansbeleid tot stand gekomen, waaruit dit convenant voortvloeit. Verschillende woningcorporatie waaronder De Woningbouw hebben samen met diverse zorg-, welzijn- en hulpverleningsinstanties dit convenant ondertekend. De betrokken partijen beogen onderstaande te bereiken:

- Het zoveel mogelijk voorkomen van dakloosheid als gevolg van huurschuld en/of overlast;
- Het aanbieden van gedwongen hulpverlening bij een dreigende huisuitzetting of bij ernstige overlast;
- Beleidsontwikkeling door de stuurgroep Tweede Kansbeleid;
- Het creëren van een goede overleg- en beheersstructuur tussen betrokken partners.

Het convenant is aangegaan voor de duur van vijf jaar met stilzwijgende verlenging.

#### *Overeenkomst gezamenlijk aanpak Hennepteelt Weesp (2008)*

De overeenkomst gezamenlijk aanpak Hennepteelt is overeengekomen tussen de regiopolitie Gooi en Vechtstreek, het Openbaar Ministerie, De Woningbouw, de Belastingdienst Utrecht Gooi en N.V. Continuon Netbeheer. Doelstelling van het convenant is voortvarende, op elkaar afgestemde, maatregelen en acties te nemen ten aanzien van hennepkweekerij en elkaar daarbij binnen de wettelijke kaders te informeren. De overeenkomst wordt telkens met een jaar stilzwijgend verlengd.

#### *Uitvoeringsovereenkomst bij het WWZ-uitvoeringsprogramma Muiden (2008)*

Deze uitvoeringsovereenkomst is gesloten tussen de gemeente Muiden, De Woningbouw en diverse zorg- en welzijnspartners en betreft het derde projectjaar van het WWZ-uitvoeringsprogramma.

#### *Convenant WAC Weesp-Muiden (2009)*

Dit convenant heeft betrekking op de samenwerking tussen De Woningbouw en de Woonadviescommissie Weesp-Muiden. WAC Weesp-Muiden behartigt de belangen van de woonconsument vanuit de visie van de gebruiker. Teneinde de gebruikskwaliteit van woningen en de woonomgeving te bevorderen brengt zij hiertoe gevraagd en ongevraagd advies uit aan De Woningbouw. Dit advies draagt bij aan het streven van De Woningbouw haar doelgroepen passend te huisvesten. Het convenant is opgesteld voor een periode van drie jaar en wordt jaarlijks geëvalueerd, voor het eerst in 2010.

### 3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- jaarverslagen;
- corporatie in perspectief;
- prestatieafspraken (voor zover beschikbaar);
- kwartaalrapportages.

De uitwerking van de beoordeling van de prestaties naar opgaven wordt weergegeven in bijlage zes. Onderstaand wordt per prestatieveld van de visitatiemethodiek het totaal gewogen cijfer weergegeven:

Tabel 3.1 Beoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied gemeente Weesp

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid/betaalbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	7,5
Leefbaarheid en veiligheid	7,7
Bouwproductie/herstructurering	7,0
Duurzaamheid en energie	7,2
Gemiddelde	7,5

Tabel 3.2 Beoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied gemeente Muiden

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid/betaalbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	8,0
Bouwproductie/herstructurering	5,0
Duurzaamheid en energie	7,0
Gemiddelde	7,0

Doordat prestatieafspraken met de gemeente Muiden sinds 2005 niet meer tot stand gekomen zijn, ontbreken heldere kaders en normen om prestaties tegen af te zetten. Daarnaast is De Woningbouw niet gekend in de totstandkoming van De Woonvisie van de gemeente Muiden en kan deze daardoor onvoldoende als kaderstellend worden gebruikt, hoewel deze wel een beeld geeft van de opgaven die in het werkgebied liggen. De beoordeling van de prestaties op de opgaven in Muiden is vanwege bovenstaande redenen meer kwalitatief tot stand gekomen. Middels de jaarverslagen en kwartaalrapportages zijn de prestaties bij de verschillende prestatievelden gezocht, waarna de visitatiecommissie tot een oordeel is gekomen.

Op een aantal velden zijn prestaties duidelijk achtergebleven. Zo zijn er in de periode 2006 -2009 geen nieuwbouw noch renovaties tot stand gekomen in Muiden. Ook in het oordeel van de stakeholders (zie hoofdstuk vier) wordt een bepaalde inzet op de opgaven in Muiden gemist.

### 3.6 Presteren naar Opgaven

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.3 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van De Woningbouw liggen in gemeente Weesp en Muiden (en de kern Muiderberg). Met de gemeente Weesp heeft De Woningbouw de opgaven vastgelegd in prestatieafspraken (2007-2009). Met gemeente Muiden ontbreken prestatieafspraken. De visitatiecommissie concludeert dat De Woningbouw de opgaven in het werkgebied ruim voldoende waarmaakt.	7,3	70%	5,1
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelen gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De Woningbouw heeft op elk van de prestatievelen voldoende inzicht in de opgaven die zich in de gemeenten behorend tot haar werkgebied voordoen. Daarnaast neemt zij ook op regionaal niveau deel aan overlegstructuren. De verstoorde verhoudingen met gemeenten (en bewoners) hebben afstemming op strategisch niveau belemmerd	6	10%	0,6
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.  De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De lokale opgaven komen voor een deel overeen met de ambities en doelstellingen die De Woningbouw zichzelf heeft gesteld. De verantwoording vindt plaats in het jaarverslag. Daarnaast wordt met beide gemeenten regelmatig overleg gevoerd. Met gemeente Muiden zijn geen afspraken tot stand gekomen en zijn als zodanig de opgaven minder duidelijk verwoord. Prioritering van activiteiten wordt niet weergegeven.  De Woningbouw geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen. De samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de uitvoeringspraktijk is intensief.	6	10%	0,6

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	Er vindt geen zichtbare monitoring van de prestatieafspraken met de gemeente Weesp plaats. Met de gemeente Muiden zijn geen afspraken tot stand gekomen en is ook geen monitoring van prestaties aanwezig.	4	10%	0,4
<b>Presteren naar Opgaven: 6,7</b>				

De beoordeling van De Woningbouw op het perspectief Presteren naar Opgaven is (ruim) voldoende: met haar prestaties voldoet de corporatie grotendeels aan de opgaven in het werkgebied, zoals die blijkt uit woningmarkt- en leefbaarheidsonderzoeken en (deels) is neergelegd in overeenkomsten en prestatieafspraken.

Bij dit oordeel passen enkele kanttekeningen, te weten:

- er zijn geen prestatieafspraken met de gemeente Muiden en de strategisch-bestuurlijke afstemming met beide gemeenten op het gebied van woonvisies en -programma is gedurende geruime tijd onvoldoende (geweest); daarmee doet de corporatie zichzelf en de lokale gemeenschappen (potentieel) tekort. Bovendien beperkt dit de beoordeling omdat een betekenisvolle referentie deels ontbreekt;
- monitoring van prestatieafspraken en bijsturing vinden beperkt plaats. Daarmee ontbreekt een belangrijke voorwaarde voor bewust en bekwaam presteren naar opgaven.

## 4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

### 4.1 Inleiding

De Woningbouw kent de stakeholders in het werkgebied, heeft overleg met hen en werkt met hen samen.

### 4.2 Samenwerking en overleg

De Woningbouw heeft regelmatig overleg met de gemeenten Weesp en Muiden. Met de gemeente Weesp zijn prestatieafspraken tot stand gekomen. Met gemeente Muiden wordt gewerkt aan de totstandkoming van nieuwe prestatieafspraken, welke sinds 2005 niet meer zijn afgesloten.

Naast de gemeenten werkt De Woningbouw ook samen met diverse andere partners in het werkgebied zoals zorg- en welzijnsinstellingen. In het voorgaande hoofdstuk is een aantal samenwerkingsverbanden en convenanten beschreven.

#### *Huurdersverenigingen*

De Woningbouw kent twee huurdersverenigingen, te weten Wonen met Maatwerk en De Vechtstroom. Eind 2009 is met beide verenigingen een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten. In het verleden was het contact met de huurdersverenigingen minder goed. In 2007 werd een mediation-traject opgestart om de mogelijkheden tot het samenvoegen van beide verenigingen te onderzoeken en het vertrouwen te herstellen. Eind 2007 trok één van de verenigingen zich terug, waarna in 2008 door de mediator getracht is het traject verder vlot te trekken. Dit had echter geen effect. De afzonderlijke huurdersverenigingen zijn blijven bestaan en in 2009 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de afzonderlijke huurdersverenigingen tot stand gekomen.

Naar eigen zeggen, zoals ook verwoord in het jaarverslag 2009, wordt het afsluiten van de nieuwe overeenkomst gezien als een forse stap in het herstel van het onderlinge en wederzijdse vertrouwen. Hierin staat een nieuwe werkwijze centraal, waarbij vooraf met de huurdersverenigingen wordt gesproken over diverse beleidsonderwerpen, zodat inbreng meegenomen kan worden in de verdere beleidsontwikkeling. Eind 2010 zal een evaluatie van deze werkwijze plaatsvinden. Met de huurdersverenigingen is vier keer per jaar structureel overleg.

#### *Bewonerscommissies*

De Woningbouw heeft regelmatig contact met haar bewonerscommissies. De contacten met de bewonerscommissies geven belangrijke input voor activiteiten op het gebied van

leefbaarheid. Zo worden signalen en ideeën vanuit de bewonerscommissies omgezet in projecten, om de leefbaarheid in de buurten en wijken te bevorderen.

Daarnaast is er intensief contact met bewonerscommissies als er sprake is van renovatie, waarbij de wensen van bewoners zoveel mogelijk in acht worden genomen.

### *Samenwerkingsverbanden*

De Woningbouw neemt deel aan onderstaande multidisciplinaire samenwerkingsverbanden:

- Platform Maatschappelijke zorg;
- Stuurgroep Tweede Kansbeleid;
- Stuurgroep Kamers met Kansen;
- Signaleringsoverleg Weesp;
- Stuurgroep WWZ Muiden;
- Stuurgroep WMO Weesp.

Deze samenwerkingsverbanden maken een belangrijk deel uit van het contact met stakeholders.

### *Tevredenheidsmetingen*

De Woningbouw voerde tot en met 2009 het KWH-huurlabel, bestaande uit tien labelonderdelen, waarvan er ieder jaar vijf worden gemeten. Met uitzondering van twee labelonderdelen in 2009, behaalt De Woningbouw goede scores op de onderdelen. In onderstaande tabel zijn de scores voor de periode 2006-2009 weergegeven.

Tabel 4.1 Score KWH-Huurlabel 2006-2009

Labelonderdelen	2009	2008	2007	2006
Corporatie bellen	6,8		7,1	
Woning veranderen	6,9		7,4	
Woning onderhouden	7,7		7,8	
Klachten afhandelen	7,1		6,6	
Woning verlaten	8,2		8,3	
Corporatie bezoeken		7,7		7,9
Woning zoeken		7,5		7,5
Woning betrekken		8,0		8,3
Huur betalen		8,4		8,3
Reparatie uitvoeren		7,9		7,9

Bron: Rapporten KWH 2007-2009

In 2010 is door De Woningbouw de keuze gemaakt niet langer deel te nemen aan het KWH-huurlabel. De Woningbouw is van mening dat de normstelling voor 2010 niet langer past bij De Woningbouw. De normstelling is teveel op de frontoffice gericht en begint haar doel (het meten van de kwaliteit) voorbij te schieten, aldus De Woningbouw.

De Woningbouw oriënteert zich op een andere wijze van kwaliteitsverbetering en zoekt daarbij naar nieuwe instrumenten.



## 4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft er, in overleg met De Woningbouw, voor gekozen de stakeholders door middel van persoonlijke en telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Met de gemeente (bestuurlijk) zijn persoonlijke interviews gehouden en de overige stakeholders zijn middels telefonische interviews benaderd.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van De Woningbouw en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. ECORYS heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om de interviews in te plannen.

In de navolgende subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

### 4.3.1 Uitkomsten interviews

In totaal hebben vijftien stakeholders deelgenomen aan de maatschappelijke visitatie. In onderstaande tabel worden de type stakeholders weergegeven. In bijlage vier is een gedetailleerde stakeholderslijst opgenomen.

Tabel 4.2 Stakeholders naar type

Type	Aantal
Gemeente	4
Huurders	2
Zorg	2
Welzijn	3
Politie	1
Anders	3
Totaal	15

De bevindingen uit de interviews met de diverse stakeholders worden vanuit vertrouwens- en privacyoverwegingen op hoofdlijnen en geanonimiseerd weergegeven.

#### *Het algemeen beeld van De Woningbouw*

Het algemene beeld dat de stakeholders van De Woningbouw hebben is niet eenduidig. Zeer positieve geluiden enerzijds staan tegenover een meer negatief beeld anderzijds. Onderstaand is weergegeven welke beelden er bij de stakeholders leven en is aangegeven hoeveel van de ondervraagde stakeholders een bepaalde mening is toegedaan.

De Woningbouw is een woningcorporatie met een duidelijke maatschappelijke visie en een sociaal gezicht. De Woningbouw is toegankelijk en benaderbaar, de samenwerking is goed en de lijnen zijn kort (8). Deze stakeholders noemen een aantal voorbeelden waarin de maatschappelijke inzet herkend wordt:

- de inspanning bij vroegtijdige signalering en voorkoming van huisuitzetting;
- sponsoring van allerlei activiteiten rondom bijzondere doelgroepen;

- financieren van allerlei projecten op het gebied van leefbaarheid.

De Woningbouw denkt mee en is bereid naar oplossingen te zoeken. Zij heeft hierin een proactieve houding (2).

Naast bovenstaande positieve geluiden, is een deel van de stakeholders een minder positieve mening toegedaan.

De Woningbouw is een kleine corporatie met een beperkte capaciteit, er is gebrek aan kennis en kunde en gebrek aan innovatie en creativiteit (5). Gebrek aan capaciteit is terug te zien in het achterblijven van projectontwikkeling en fouten die worden gemaakt bij renovaties. Het duurt lang voordat zaken worden opgepakt en De Woningbouw komt maar langzaam in beweging.

De Woningbouw heeft vooral het aanzien van een beherende volkshuisvester en is weinig vooruitstrevend. Zij is erg op de stenen gericht en minder op de mensen. De Woningbouw zou zich meer in kunnen zetten voor de gemeenschap (3).

Een tweetal stakeholders maakt een duidelijke scheiding tussen het heden en het verleden. In het verleden wordt De Woningbouw beschreven als behoudend, behorend en met een vrij smalle taakopvatting. De Woningbouw was op zichzelf gericht en naar binnen gekeerd. De bestuurswisselingen worden als reden aangedragen dat weinig van de grond is gekomen. Daarbij wordt aangegeven dat De Woningbouw doorgaans van goede wil is, maar dat het ontbreekt aan capaciteit en planmatigheid. Intern ontbreekt het soms aan kennis en kunde en niet iedereen zit op de goede stoel. Deze stakeholders ervaren dat met de aanstelling van de nieuwe directeur-bestuurder, er voorzichtig een frisse wind is gaan waaien. De Woningbouw richt zich langzaam naar buiten en begint stakeholders te kennen in haar plannen.

#### *Eigen doelen en ambities*

Een groot deel van de stakeholders herkent de eigen doelen en ambities van De Woningbouw en ziet ook prestaties op deze doelen en ambities (9). Prestaties die gezien worden zijn bijvoorbeeld de inzet voor bijzondere doelgroepen (bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen en aanpassen van woningen), het aanbieden van betaalbare woningen en kwaliteit van het onderhoud bij mutatie, de inzet voor leefbaarheid en inzet om huisuitzetting te voorkomen. Daarnaast zien de stakeholders de maatschappelijke betrokkenheid terug in de realisatie van het Gezondheidscentrum, maar bijvoorbeeld ook in de inzet van De Woningbouw om iets te doen aan de problematiek rondom Marokkaanse jongeren. Eén van de stakeholders formuleerde het als volgt: “De Woningbouw staat midden in de wijk en heeft oog voor de mensen”.

Een kleiner deel van de stakeholders geeft aan weinig tot geen zicht te hebben op de eigen doelen en ambities of de eigen doelen en ambities niet eenduidig terug te zien binnen de organisatie (4). Aangegeven wordt dat de eigen doelen en ambities niet duidelijk richting de stakeholders worden gecommuniceerd, maar dat daar nu wel verbetering in aan het komen is.

Er worden ook kritische opmerkingen ten aanzien van de eigen doelen en ambities geplaatst:

- er zijn in het verleden te weinig prestaties zichtbaar op de eigen doelen en ambities, deze zijn onvoldoende waargemaakt;
- De Woningbouw is te weinig transparant;
- De Woningbouw is sterk gericht op het beheer en is weinig vernieuwend en voortvarend;
- De Woningbouw zet zich sterker in voor Weesp dan voor Muiden;
- er is verkeerd omgegaan met de tegemoetkoming verhuiskostenvergoeding.

### *Opgaven in het werkgebied*

Het merendeel van de stakeholders geeft aan de opgaven in het werkgebied te herkennen (13). Ook ten aanzien van de prestaties op de opgaven in het werkgebied zijn de meningen van de stakeholders verdeeld. Zo zijn vijf stakeholders positief over de wijze waarop De Woningbouw de opgaven in het werkgebied oppakt en zeven stakeholders minder tevreden (twee stakeholders stellen zich neutraal op). Positieve elementen die worden genoemd zijn:

- De Woningbouw stelt woningen beschikbaar voor bijzondere doelgroepen;
- De Woningbouw betreft bewoners bij projecten, houdt informatieavonden en stelt bewoners op de hoogte van werkzaamheden;
- De Woningbouw is overal in verweven: wijkoverleggen, signaleringsoverleggen, zorgoverleg, overleg op regionaal niveau;
- De Woningbouw heeft een aantal renovatieprojecten succesvol en hoogwaardig uitgevoerd;
- De Woningbouw gaat op innoverende wijze om met overlastsituaties en handelt snel. Bijvoorbeeld door het instellen van cameratoezicht en buurtvaders.

De stakeholders die minder tevreden zijn ten aanzien van de prestaties op de opgaven plaatsten onderstaande kanttekeningen:

- de schaal waarop De Woningbouw zich inzet voor bijzondere doelgroepen is te klein;
- nieuwbouw blijft achter. De Woningbouw heeft te weinig capaciteit op het gebied van projectontwikkeling in huis;
- De Woningbouw kan meer doen op het gebied van leefbaarheid;
- De Woningbouw investeert te weinig. Het ontbreekt De Woningbouw aan kennis en ervaring om grote renovatieprojecten goed te managen. Het achterstallig onderhoud is groot. Op dit gebied wordt langzaam een inhaalslag gemaakt;
- De Woningbouw doet weinig als het gaat om strategische verwerving en laat daardoor bepaalde kansen liggen (vanuit risico-oogpunt is hier wel begrip voor).

Een aantal opmerkingen heeft specifiek betrekking op de opgaven in de gemeente Muiden:

- het kost De Woningbouw veel moeite om de opgaven in de gemeente Muiden op te pakken. De Woningbouw is actiever in gemeente Weesp;
- de afgelopen tien jaar is er niet gebouwd in de gemeente Muiden. Er ligt een grote opgave op het gebied van seniorenhuisvesting;
- planvorming met betrekking tot projecten in Muiden komt heel moeizaam van de grond;
- vernieuwing van de voorraad blijft achter in Muiden;
- in Muiden blijven prestaties op het gebied van leefbaarheid en bijzondere doelgroepen achter;

- bestuurswisselingen hebben er voor gezorgd dat het moeilijk is geweest concrete afspraken te maken en een duurzame relatie op te bouwen met De Woningbouw met betrekking tot de opgaven in Muiden. De Woningbouw heeft weinig initiatief getoond tot prestatieafspraken te komen.

#### *Houdt De Woningbouw zich met de goede dingen bezig?*

Meer dan de helft van de ondervraagde stakeholders antwoordt positief op de vraag of De Woningbouw zich met de goede dingen bezighoudt (8). Overwegingen die hierbij gegeven worden zijn bijvoorbeeld de goede samenwerking met De Woningbouw, de maatschappelijke inzet en inzet voor de primaire doelgroep, de inzet voor beheer en onderhoud van appartementen en proactieve houding voor bijzondere doelgroepen. Ook wordt opgemerkt dat De Woningbouw zich houdt aan haar afspraken en partners ter zijde staat in raad en advies. Daarnaast kent De Woningbouw haar huurders, zij is niet zo groot geworden dat het contact met de omgeving verloren is gegaan. De Woningbouw is zichtbaar in de wijken en de medewerkers leefbaarheid zetten zich goed in.

De overige stakeholders hebben een verdeelde mening of zijn minder tevreden (6). Deze groep geeft aan dat De Woningbouw de laatste tien jaar te weinig prestaties heeft geleverd en dat De Woningbouw teveel gericht is geweest op behoud en beheer en te weinig vernieuwend was.

#### *Zijn er belangrijke opgaven waar De Woningbouw zich niet mee bezighoudt?*

Een kleine minderheid van de stakeholders vindt dat De Woningbouw haar taak in het werkgebied zo goed oppakt dat zij geen opgaven kunnen formuleren waar De Woningbouw zich niet mee bezighoudt (4).

De overige stakeholders reiken diverse punten aan waar ze de inzet van De Woningbouw nog missen of graag verbeteringen zouden zien.

- Er zou meer aandacht besteed kunnen worden aan het toewijzingsbeleid (problematiek rondom clustering doelgroepen) (3).
- De Woningbouw kan meer doen op het gebied van energie en duurzaamheid, mede in relatie tot de woonlasten (2).
- Het achterstalling onderhoud is groot. Renovaties worden niet op juiste wijze uitgevoerd en klachten van huurders worden niet goed afgehandeld.
- Renovatie in Muiden blijft achter en resulteert in de verpaupering van wijken (2).
- Meer aandacht voor seniorenhuisvesting. Hierin ligt een grote opgave (2).
- Aanbieden van tussenvormen tussen huur en koop (2).
- Communicatie richting bewoners verbeteren, meer aandacht en ondersteuning voor ideeën en initiatieven van bewoners.
- Relatie met de gemeenten verbeteren.
- De Woningbouw kan meer doen om de regio positief op de kaart te zetten, onder andere door de aanpak van wijken, realiseren van nieuwbouw en meedoen op verschillende fronten in de samenleving.
- Meer werken met lokale bedrijven om de lokale gemeenschap te steunen.
- In Muiden meer inzet op het gebied van leefbaarheid.

Enkele stakeholders geven aan dat De Woningbouw weinig doet op het gebied van grondverwerving en nieuwbouw (2). Hier is echter wel begrip voor. Deze stakeholders onderkennen dat De Woningbouw binnen de regio een relatief kleine speler is.

Een enkele stakeholder vraagt zich af of De Woningbouw richting de toekomst voldoende capaciteit heeft de opgaven in het werkgebied op te kunnen pakken en misschien de samenwerking met grotere spelers moet gaan zoeken.

### *Totaaloordeel en overwegingen*

De stakeholders zijn gevraagd het totaaloordeel over De Woningbouw uit te drukken in een rapportcijfer en daarbij hun overwegingen kenbaar te maken. Onderstaande tabel geeft de uitkomsten weer.

Tabel 4.3 Totaaloordeel in een rapportcijfer en overwegingen naar type stakeholder

Veld	Cijfer	Overweging
Zorg en welzijn	9	Lijnen zijn kort, afspraken worden nagekomen. DWB zoekt oplossingen bij problemen/kwesties.
	8,5	Samenwerking is erg goed, korte lijnen. Dienen zelfde maatschappelijk belang.
	8	Prettige corporatie om mee samen te werken en beschikbaar bij vragen. Om door te groeien meer aandacht voor doelgroepenbeleid en communicatie bij onderhoud.
	7	De Woningbouw doet het zeker niet slecht en is een prettige organisatie om mee samen te werken. De capaciteit en daarmee de mogelijkheden van De Woningbouw zijn echter beperkt.
Huurders	6	Hoopvol dat in de toekomst de resultaten beter zullen zijn. In verleden zijn de ambities onvoldoende waargemaakt, maar daar was een belangrijke reden voor.
	4	Verhogen interne kennis, kunde en kwaliteit. Weten wat er geldt in de wetgeving tussen huurders en verhuurder.
Gemeenten	8	Zet zich in voor samenleving en dient maatschappelijke doelen. Op sommige terreinen loopt DWB voorop, bijvoorbeeld overlastsituaties, DWB schakelt daarin snel. Samenwerking nieuwe directeur- bestuurder is goed. Kernwoorden pragmatisch, proactief en aanvullend. Boodschap: ga zo door.
	7	Om door te groeien moet DWB innovatiever worden en meer buiten de beheertaak treden. Daarnaast zou DWB een meer proactieve houding aan moeten nemen.
	Verleden 6, toekomst 7,5	Hadden meer moeten en kunnen doen in het verleden. Zij hebben kansen gemist. Andere partijen zoals de gemeente hebben DWB soms in de weg gestaan. Nu goede plannen, goede intenties en er waait voorzichtig een nieuwe wind.
	Verleden 5, toekomst 7+	Met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder is een hernieuwde visie zichtbaar en beginnen positieve dingen zich langzaam af te tekenen. Er lijkt sprake van een trendbreuk, maar een en ander heeft tijd nodig.

Veld	Cijfer	Overweging
Overig	7,5	Relatie met de gemeente verbeteren en communicatie richting bewoners verbeteren.
	Verleden 5, toekomst 7	Boodschap: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Met nieuwe directeur-bestuurder waait er een nieuwe wind. Toch blijft het een kwestie van eerst zien dan geloven.
	8	Goede club, met een goede afdeling leefbaarheid.
	8	Leuke club die haar taken goed waarneemt. Op het gebied van communicatie zijn slagen gemaakt. Prestaties worden nu veel meer gecommuniceerd.
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,9<sup>6</sup></b>	

### *De Woningbouw als auto*

Om de mening van de stakeholders nog een keer op een andere wijze in beeld te brengen is de stakeholders gevraagd De Woningbouw te vergelijken met een automerk. Door toedoen van de differentiatie in de beeldvorming van de stakeholders wordt een breed scala aan auto's genoemd.

- Mercedes/Audi: duurder merk, degelijke en betrouwbare auto, zowel van buiten als van binnen en met een mooie uitstraling;
- Volvo: ruime middenklasser, gewoon een goede auto;
- Toyota: goede auto, een echte A1-auto;
- Skoda: kernwoorden degelijk, goed en kwaliteit. Geen sexy uitstraling en imago. Kan ook vergeleken worden met Calimero: vriendelijk, aibaar, toegankelijk;
- de Bestelbus: herkenbaar en je komt er overal mee. Aan de voorkant het officiële gezicht, maar achterin ruimte voor mogelijkheden en gereedschap;
- een Peugeot: degelijk en betrouwbaar, maar een auto zonder schwung, niet vernieuwend;
- Volkswagen Polo diesel: bescheiden prestaties en heeft veel tijd nodig om op gang te komen. Het zou goed zijn als De Woningbouw zich doorontwikkeld tot een Volkswagen Golf;
- in het verleden een Dafje: hij rijdt wel, maar schakelt niet. Wordt ook in de toekomst niet direct een Mercedes of Volvo, maar gaat richting een Ford, een middenklasser;
- Lada: een uiterst onbetrouwbare auto, met veel mankementen.

### *Oordeel stakeholders*

Als het oordeel van de stakeholders gemiddeld wordt genomen, is sprake van een ruime voldoende. Deze gemiddelde score doet de variatie – of liever: verdeeldheid – in oordelen ernstig tekort. Uit de interviews met de stakeholders komt namelijk geen eenduidig beeld naar voren. Er is een onderscheid te maken binnen de verschillende stakeholders. Gemeenten en huurders zijn het meest kritisch en plaatsen hier en daar stevige kanttekeningen bij het presteren van De Woningbouw. Zorg- en welzijnspartners die één-op-één samenwerken met De Woningbouw zijn zeer tevreden over deze samenwerking. Zij geven aan dat lijnen kort zijn en zaken snel door De Woningbouw worden opgepakt.

Al met al loopt ook de cijfermatige beoordeling van de stakeholders uiteen van het cijfer 9 tot het cijfer 4. De Woningbouw haalt met een 6,9 uiteindelijk een ruim voldoende.

<sup>6</sup> Een aantal stakeholders maakt onderscheid tussen verleden en toekomst. Voor de berekening van het gemiddelde is uitgegaan van het verleden omdat de maatschappelijke visitatie vier jaar terugblijkt

## 4.4 Presteren volgens Stakeholders

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.4 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p><b>Ia</b> De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p><b>Ib.</b> De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders van De Woningbouw beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven van onvoldoende tot goed, waardoor gemiddeld een ruim voldoende ontstaat. De samenwerking, inzet voor de primaire doelgroep en inzet voor bijzondere doelgroepen wordt veelal gewaardeerd. Daar tegenover worden kritische noten geplaatst bij het achterblijven van nieuwbouw en achterstallig onderhoud. Opvallend is dat een deel van de stakeholders vindt dat De Woningbouw met name in Muiden opgaven laat liggen. Een deel van de stakeholders ziet De Woningbouw als sociaal, degelijk en betrouwbaar. Anderen kenmerken De Woningbouw als klein, behoudend, beherend en met een gebrek aan capaciteit en kunde.</p>	6,9	70%	4,8
<p><b>II</b> De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>De Woningbouw kent alle relevante stakeholders binnen haar werkgebied. Er zijn korte lijnen tussen De Woningbouw en de zorg- en welzijnspartners. Met de gemeenten en huurders heeft De Woningbouw regelmatig overleg. Deze relaties hebben in het verleden nog wel eens onder spanning gestaan.</p> <p>Met de gemeente Weesp zijn prestatieafspraken tot stand gekomen, met de gemeente Muiden vooralsnog niet.</p>	7	10%	0,7
<p><b>III</b> De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>De jaarverslagen geven het beleid en prestaties van De Woningbouw weer. Voor het overige heeft De Woningbouw weinig zichtbaar gemaakt van beleid, keuzes en prestaties en is de invloed van stakeholders daarop beperkt.</p>	6	10%	0,6

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oor-deel	We-gings-factor	Gewo-gen oor-deel
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (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.	De Woningbouw stelt zich terughoudend op in betrekken van de oordelen van stakeholders bij de formulering van beleid en beheer. Stakeholdersbijeenkomsten zijn in het verleden niet gehouden. Met de huurders en gemeenten was het contact niet altijd goed. Op dit moment wordt gewerkt aan het verbeteren van de relaties. Huurders worden in de hernieuwde samenwerkingsovereenkomst meer vooraf betrokken bij beleidsvorming.	4	10%	0,4
<b>Presteren volgens Stakeholders: 6,5</b>				

De Woningbouw kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Weesp. Met gemeente Muiden zijn sinds 2005 geen prestatieafspraken meer tot stand gekomen. Wel zijn deze voor de toekomst in ontwikkeling. Verder wordt overleg gevoerd met maatschappelijke partners, zorg- en welzijnsinstellingen, alsmede met de huurdersverenigingen.

De relatie met de primaire stakeholders, huurdersvertegenwoordiging en beide gemeenten is in het verleden ronduit slecht te noemen. Daarmee is de strategisch-bestuurlijke positionering van De Woningbouw onder druk geraakt en is van afstemming van visie en beleid op dit niveau nauwelijks sprake geweest. Hoe anders zijn de verhoudingen met partijen in de uitvoering, in het bijzonder die in de keten van wonen, welzijn en zorg. Deze zijn intensief en goed te noemen.

Zoals eerder ook naar voren is gekomen, is daarmee het beeld dat de stakeholders van De Woningbouw hebben en het oordeel over de prestaties niet consistent. Een deel van de stakeholders maakt bovendien onderscheid tussen verleden en heden. Zij geven aan dat met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder er voorzichtig een frisse wind is gaan waaien bij De Woningbouw. De verwachtingen over relaties en prestaties zijn hoopvol.



## 5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

### 5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar Vermogen en Efficiëntie langs drie invalshoeken:

- De Transparantiemethodiek<sup>7</sup>, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds. Voor De Woningbouw bleek het praktisch onmogelijk om het eigen financiële beleid in de Transparantiemethodiek in te passen; deze blijft daarom hier buiten beschouwing.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

### 5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Om meer gevoel te krijgen bij het financieel presteren van De Woningbouw wordt in deze paragraaf aan de hand van de CFV-cijfers ingegaan op verschillende aspecten van het financieel functioneren van de organisatie.

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2006 tot en met 2008 komt De Woningbouw naar voren als een financieel gezonde corporatie, echter met een wat lage dynamiek en dan met name als het gaat om de realisatie van woningen. De prognoses laten een lichte toenemende dynamiek in de woningvoorraad zien, vooral ten aanzien van de nieuw te bouwen huurwoningen en sloop van huurwoningen. In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2006 tot en met 2008 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de referentiegroep<sup>8</sup> als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

#### *Onderhoudsuitgaven en woningverbetering*

De Woningbouw heeft veel lagere uitgaven voor mutatie- en klachtenonderhoud dan de referentiegroep en ook het landelijke beeld. De mutatiegraad van De Woningbouw is 6%. De referentiegroep en het landelijke beeld geven 8,6% weer. Een ander beeld geeft het planmatig onderhoud. Hiervan liggen de uitgaven duidelijk hoger dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld. Uitgaven voor planmatig onderhoud zijn voor de jaren 2007 en 2008 fors hoger dan 2006.

<sup>7</sup> De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van de visitatiemethodiek voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

<sup>8</sup> De Woningbouw behoort in CFV termen tot kleine en middelgrote herstructureringscorporaties

Tabel 5.1 Onderhoudskosten De Woningbouw, 2006 t/m 2008

x €1.000	2006	2007	2008	in € per vhe 2008		
				De Woning- bouw	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	800	914	1.041	250	321	300
Mutatieonderhoud	441	475	370	89	276	186
Planmatig onderhoud	2.640	7.028	5.195	1.248	1.038	978

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Het beeld dat er relatief veel planmatig onderhoud is verricht, correspondeert met de investeringen in verbetering van de woningen (zie tabel 5.2). Deze uitgaven zijn meer dan drie keer zo hoog als in de referentiegroep wordt besteed en het landelijke beeld weergeeft. Van het woningbezit van De Woningbouw is een relatief groot deel voor 1970 gebouwd.

Tabel 5.2 Investerings in de kwaliteit van de woongelegenheden, 2006 - 2008

	2006	2007	2008	In € per vhe 2008		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Verbetering (x €1.000)	7.246	9.657	12.553	42.990	12.787	13.928
Verbetering (aantal)	190	320	292			

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De energielabels zijn voor het gehele bezit ingevoerd. Op dit moment is De Woningbouw bezig om de E- en F-labels in haar bezit te elimineren.

#### *Uitgaven voor leefbaarheid*

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheden ligt voor De Woningbouw op een lager niveau dan de referentiegroep. Met name de uitgaven aan leefbaarheid op het vlak van sociale activiteiten blijven sterk achter. De fysieke activiteiten zijn in aantal echter fors hoger dan de referentiegroep en overschrijden ook fors de eigen prognose.

Tabel 5.3 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongelegenheden 2008)

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2008		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	23	30	6	66	58
Fysieke activiteiten	375	167	91	59	54
Totaal	398	197	97	124	112

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De Woningbouw geeft aan dat er meer uitgaven gedaan zijn in het kader van leefbaarheid dan in de cijfers van het CFV opgenomen zijn. Voor 2009 heeft De Woningbouw de uitgaven voor leefbaarheid op een rijtje gezet. In totaal is er iets meer dan €600.000,- uitge-

geven aan leefbaarheid in 2009 (ten opzichte van een begroting van bijna €614.000,-). Een groot deel van deze uitgaven betreft de personeelslasten (ruim €250.000,-); daarnaast worden uitgaven weergegeven voor sponsoring, groenonderhoud, onderhoud speeltoestellen, bewonerscommissies, workshops, tweede kansbeleid, project kamers met kansen, etc.

### *Mutaties*

Door middel van mutaties kan de dynamiek in de veranderingen in de woningvoorraad worden weergegeven. Dit zegt iets over hoe actief een corporatie is. Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. De Woningbouw laat een relatief lage dynamiek zien over de periode 2006 tot en met 2008 voor wat betreft de nieuwbouw van zowel huur- als koopwoningen. Eveneens zijn er geen huurwoningen aangekocht. De prognose voor 2009-2013 toont een licht toenemende dynamiek, vooral waar het de nieuwbouw en de sloop van huurwoningen betreft. Echter, er wordt meer gesloopt en verkocht dan dat er nieuwbouw/aankoop plaatsvindt. De dynamiek blijft achter in vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke beeld.

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad De Woningbouw, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

	2006-2008			2009-2013		
	De Woningbouw	Referentie	Landelijk	De Woningbouw	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,0	0,8	1,0	0,6	1,5	1,6
Sloop huur	0,3	0,8	0,7	1,0	1,2	0,9
Aankoop huur	0,0	1,8	0,9	0,0	0,4	0,5
Verkoop huur	0,7	2,4	1,3	0,4	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	0,0	0,4	0,4	0,0	1,0	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De Woningbouw geeft in haar jaarverslagen een overzicht weer van de nieuwbouwprojecten in voorbereiding en realisatie.

### *Realisatie-index*

De Woningbouw maakte in de periode 2006-2008 de eigen prognoses voor nieuwbouw nagenoeg niet waar. Wat betreft sloop zijn de eigen prognoses gedeeltelijk waargemaakt. De realisatie van deze prognose blijft echter achter bij het landelijke beeld. De realisatieindices van de verkoop van het bezit daarentegen lagen hoger dan het landelijke beeld.

In haar oordeelsbrief 2009 geeft het ministerie van VROM aan dat de geprognosticeerde aantallen gedeeltelijk zijn gerealiseerd. Gelet op de mate waarin dit gebeurt, adviseert VROM een analyse te maken teneinde de voorspelkracht te vergroten. Ook in de oordeelsbrief van 2008 wordt gesteld dat de realisatie van de geprognosticeerde aantallen voor verbetering vatbaar is.

Tabel 5.5 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	De Woningbouw	Landelijk
Nieuwbouw	1%	56%
Sloop	27%	45%
Verkoop van bezit	81%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De Woningbouw geeft aan dat het achterblijven van prestaties een mogelijke relatie kan hebben met bestuurlijke wisselingen en het projectmatige proces met andere actoren.

#### *Kosten en opbrengsten*

De onderstaande kengetallen zijn indicatoren voor de mate van balans tussen kosten en opbrengsten. Doordat er geen nieuwbouw heeft plaatsgevonden in het betreffende jaar is er geen informatie over de stichtingskosten van nieuw gebouwde sociale huurwoningen. De opbrengsten van verkochte huurwoningen liggen ten opzichte van de referentiegroep een stuk hoger. De opbrengsten per woning komen overeen met de WOZ-waarde. Ook de WOZ waarde van De Woningbouw ligt hoger dan de WOZ waarde van de referentiegroep en het landelijke beeld. De verkoopkosten zijn echter wat lager.

Tabel 5.6 Kosten en opbrengsten (2008)

Kosten en opbrengsten x € 1	De Woning- bouw	Referentie- groep	Landelijk
<b>Verkoop bestaand bezit</b>			
Bruto verkoopprijs	188.833	142.732	146.104
Verkoopkosten	7.722	9.442	7.757

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

#### *Rentedekkingsgraad*

De Woningbouw had tot 2007 een gunstiger rentedekkingsgraad<sup>9</sup> dan de referentiegroep. In 2007 daalt voor De Woningbouw de rentedekkingsgraad en is deze een stuk lager dan voor de referentiegroep en het landelijke beeld geldt. Ten opzichte van 2006 zijn de uitgaven van onderhoud in 2007 verdubbeld. Hierdoor is het bedrijfsresultaat verslechterd, waardoor de rente een relatief groter aandeel heeft in verhouding tot de operationele kasstroom.

Tabel 5.7 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2005	2006	2007	2008
De Woningbouw	1,6	1,6	0,9	1,1
Referentiegroep	1,5	1,5	1,5	1,0
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

<sup>9</sup> Dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

### Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij De Woningbouw lager dan het landelijk gemiddelde. De WOZ-waarde van het bezit ligt hoger dan landelijk het geval is. De gemiddelde huur van de woningen van De Woningbouw is €408,-. Landelijk ligt dit niveau op €414,-. De maatschappelijke bijdrage per woning is bij De Woningbouw door de lagere huur en de hogere WOZ waarde hoger dan het landelijke gemiddelde.

Tabel 5.8 Vastgoedwaarde

	De Woningbouw	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 38.755	€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 29.363	€ 35.518
WOZ-waarde	€ 188.134	€ 155.105
Huur/WOZ-waarde	2,6	3,2

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

### Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor De Woningbouw is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid lager ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is en daarbij de risicobeoordeling ook. Het verschil zit vooral in de relatief grotere gevoeligheid van De Woningbouw voor macro-economische risico's<sup>10</sup>. Deze gevoeligheid neemt volgens het CFV de komende jaren toe, hetgeen voor zowel het macro-economische, het operationele als het marktrisico<sup>11</sup> geldt. Het operationele en marktrisico liggen zowel in 2008 als 2013 lager dan de referentiegroep en het landelijk beeld. Naar 2013 toe zal echter het volkshuisvestelijk vermogen van De Woningbouw wat toenemen, maar blijft deze desondanks op een lager niveau dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

<sup>10</sup> Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

<sup>11</sup> Toelichting CFV op marktrisico: dit betreft het risico dat door negatieve marktontwikkelingen de waarde van het bezit of de opbrengst van nieuwbouwkopen lager is dan verwacht. Ook het marktrisico bij de verkoop van eenheden uit de bestaande voorraad is hieraan toegevoegd.

Tabel 5.9 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2008	2013
De Woningbouw	4.236	10.168
Referentie	10.634	12.505
Landelijk	13.322	14.434

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.10 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2008				2013			
	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal
DWB	2,1	10,3	1,1	10,5	3,1	15,6	3,3	16,2
Referentie	4,0	8,1	2,7	10,0	6,5	15,2	6,2	17,9
Landelijk	3,9	7,0	2,4	8,7	6,1	13,6	5,5	16,2

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. De Woningbouw heeft een continuïteitsoordeel A gekregen: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

## 5.3 Financiële sturing door De Woningbouw

### *Ondernemingsplan 2009*

De financiële doelstelling van De Woningbouw is: “Het hebben van een voldoende financiële positie om de continuïteit te waarborgen en de ambities te kunnen realiseren”. De ambitie luidt als volgt: “De Woningbouw wil de beste woonorganisatie in de regio zijn, door het realiseren van een hoog maatschappelijk rendement en een maximale klanttevredenheid”. De vertaling van de visie, missie, ambitie en financiële doelstellingen in beleid vindt plaats in het ondernemingsplan.

In het ondernemingsplan wordt aangegeven dat, omwille van het behoud van een goede financiële huishouding in de periode 2008 – 2017, gemiddeld vijftien woningen per jaar verkocht.

### *Begroting 2009*

De activiteiten van De Woningbouw zijn vertaald in een taakstellende begroting en een meerjarenprognose. Naast de financiële overzichten worden in de begroting enkele uitspraken gedaan die de financiële positie beschrijven:

- “De financiële positie van de corporatie is niet zorgwekkend, anderzijds niet zo royaal dat alles kan”.
- “De financiële impact van de meerjarenopgave voor wat betreft renovaties en sloop/nieuwbouw noodzaakt tot het verkopen van woningen”.

De solvabiliteit bereikt in de meerjarenprognose een minimumniveau van 23,9% in de periode 2011 – 2013. Vervolgens stijgt de solvabiliteit geleidelijk naar 28,5% in 2018. Het CFV heeft een ondergrens gesteld van 15%.

#### Meerjarenperspectief – Sturen op kasstromen

- Er worden geen rendementseisen gesteld aan typen vastgoed. Echter in de meerjarenprognose is een aanbeveling opgenomen dit wel te doen. Wel wordt bij investeringen gerekend met een WACC<sup>12</sup>. De onderliggende parameters zijn:
  - 25% eigen vermogen tegen 2,25%;
  - 75% vreemd vermogen tegen 4,5%.
- Er wordt gestreefd naar 4% direct rendement.
- Er wordt gerekend met de, voor corporaties gebruikelijke, discontovoet van 6%.
- De interest coverage komt in de meerjarenprognose in de periode 2011 t/m 2015 onder de norm van 1,25 uit. In het recente verleden is de ICR eveneens tot beneden de norm gedaald. Als gevolg van de fors toegenomen onderhoudslasten is de ICR in 2007 zelfs naar 0,95 gedaald.

De kasstromen komen voort uit het beleid, zoals huurbeleid, strategisch voorraadbeleid en treasurybeleid.

Tabel 5.11 Meerjarenbegroting 2009-2018 (x € 1.000)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Baten</b>										
Huren	20.086	20.619	22.083	22.041	22.276	22.405	23.474	24.074	24.678	25.184
Huurderiving	-703	-606	-616	-396	-359	-249	-260	-267	-274	-280
Overige opbrengst	21	22	23	22	22	22	23	23	24	24
Verkoop woningen	4.700	3.750	3.585	2.675	2.685	2.825	2.880	2.645	2.530	0
<b>Totaal baten</b>	<b>24.104</b>	<b>23.785</b>	<b>25.075</b>	<b>24.342</b>	<b>24.624</b>	<b>25.003</b>	<b>26.117</b>	<b>26.475</b>	<b>26.958</b>	<b>24.928</b>
<b>Lasten</b>										
Afschrijvingen	212	205	208	235	193	120	94	96	111	111
Onderhoud	5.903	5.633	6.917	6.613	6.570	6.309	6.933	5.542	5.359	5.480
Beheerskosten en zakelijke lasten	5.938	5.990	6.248	6.092	6.062	6.035	6.226	6.340	6.457	6.309
<b>Totaal lasten</b>	<b>12.053</b>	<b>11.828</b>	<b>13.373</b>	<b>12.940</b>	<b>12.825</b>	<b>12.464</b>	<b>13.253</b>	<b>11.978</b>	<b>11.927</b>	<b>11.900</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>12.051</b>	<b>11.957</b>	<b>11.702</b>	<b>11.402</b>	<b>11.799</b>	<b>12.539</b>	<b>12.864</b>	<b>14.497</b>	<b>15.031</b>	<b>13.028</b>
Rente opbrengst	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rente kosten	5.911	6.489	7.166	7.475	7.798	8.118	8.166	8.103	7.924	7.817
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>6.212</b>	<b>5.468</b>	<b>4.536</b>	<b>3.927</b>	<b>4.001</b>	<b>4.421</b>	<b>4.698</b>	<b>6.394</b>	<b>7.107</b>	<b>5.211</b>
Mutaties in bedrijfswaarde	-18.870	-2.056	-5.790	-978	-1.014	-459	-537	-2.132	-3100	-700
Mutaties rentabiliteitswaarde	132	-897	-484	-656	-609	-711	-711	-726	-527	-546
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-12.526</b>	<b>2.515</b>	<b>-1.738</b>	<b>2.293</b>	<b>2.378</b>	<b>3.251</b>	<b>3.450</b>	<b>3.536</b>	<b>3.480</b>	<b>3.965</b>

Bron: Meerjarenperspectief De Woningbouw, 2009.

<sup>12</sup> WACC (Weighted Average Costs of Capital) = (Kosten van vreemd vermogen x aandeel vreemd vermogen) + (rendementseis op eigen vermogen x aandeel eigen vermogen)

Wanneer naar de meerjarenprognose gekeken wordt, is de meerjarenprognose negatief voor de jaren 2009 en 2011. Vanaf 2014 stijgt het resultaat boven 3 miljoen euro. De voornaamste oorzaak van de twee negatieve jaren zijn de mutaties in de bedrijfswaarde. De inkomsten uit huren stijgen met een redelijk constante lijn. Door een dalend aantal verkopen nemen de opbrengsten uit de verkoop van woningen af van 4,7 miljoen in 2009 naar een niveau van 2,4 / 2,5 miljoen in de jaren waarop de meerjaren prognose betrekking heeft. Aangegeven wordt dat de beoordeling van de kasstromen weergeeft dat er ruimte is voor aanpassing van het verkoopbeleid. In de begroting 2009 is aangegeven dat de meerjarenprognose ertoe leidt dat verkoop van woningen noodzakelijk is om de renovaties en sloop- nieuwbouw te financieren. Wat betreft de onderhoud- en beheerkosten valt in 2011 een forse stijging waar te nemen. De grootste piek is echter in 2006 en 2007 geweest.

#### *Notitie Maatschappelijk ondernemen, rendement en transparantie*

In de notitie “Maatschappelijk ondernemen, rendement en transparantie” (1 april 2010) wordt het maatschappelijk ondernemen uiteengezet, met opties voor de invoering ervan. Gesteld wordt dat, aan de hand van deze notitie, besloten moet worden of verder gegaan wordt met het thema en onder welke voorwaarden tot maatschappelijke investeringen wordt gekomen. De meest gangbare maatschappelijke prestaties worden genoemd en methodes om deze te meten. Hiertoe worden de transparantiemethodiek en het KWH-label genoemd. Eveneens wordt ingegaan op de vermogensovermaat. Vanaf 2005 t/m 2007 was het weerstandsvermogen 20% of hoger. In de jaren daarna is dit afgenomen tot een kleine 14%. Vanuit het CFV wordt gesteld dat corporaties 15% aan minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen nodig hebben. Dit percentage is in 2010 naar 10% verlaagd. Het verschil tussen het totale weerstandsvermogen is de vermogensovermaat. De notitie moet zijn werking in de toekomst nog gaan krijgen.

## 5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in de maatschappelijke visitatie de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid lagen volgens de cijfers van het CFV bij De Woningbouw lager dan bij de referentiegroep het geval is. De netto bedrijfslasten liggen iets beneden het landelijke gemiddelde. De personeelskosten per fte zijn echter hoger dan de referentiegroep, evenals het aantal vhe per fte.

Tabel 5.12 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	De Woningbouw	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.323	€ 1.562	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 66.023	€ 62.713	€ 64.248
Aantal vhe per fte	95	85	92

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009



Uit de interviews komt naar voren dat er relatief veel personeelskosten zijn. Dit heeft te maken met bijvoorbeeld het aanstellen van een interim directeur-bestuurder en het vertrekken van werknemers in bepaalde jaren.

Wanneer de ontwikkeling van de netto bedrijfslasten in ogenschouw wordt genomen, nemen deze in de tijd gezien af. Hierbij valt een tegenstelling waar te nemen met de referentiegroep en het landelijke gemiddelde waar deze kosten juist sterk toenemen.

Tabel 5.13 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename 2005- in %
De Woningbouw	€ 1.401	€ 1.441	€ 1.169	€ 1.323	-5,6
Referentiegroep	€ 1.247	€ 1.161	€ 1.346	€ 1.562	25,2
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20,3

Bron: Corporatie in Perspectief, De Woningbouw, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Hoewel de salariskosten per fte hoger dan gebruikelijk zijn, is het aantal vhe per fte ook hoger. Daarnaast zijn de totale netto bedrijfslasten per vhe lager dan gemiddeld. Hieruit blijkt dat De Woningbouw efficiënt presteert. De doelmatigheid van de organisatie heeft de aandacht van het management van De Woningbouw, gezien ook daartoe uitgevoerde onderzoeken.

## 5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.14 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
Vermogensprestatie I. Bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.	De vermogensberekening vindt plaats door middel van bedrijfswaarde.	6,7 <sup>13</sup>  8	70%	4,7

<sup>13</sup> Cijfer is gemiddelde van de beoordelingen gegeven voor vermogensprestatie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p> <p>II Extra potenties</p>	<p>Regionale en lokale ontwikkelingen en opgaven, tezamen met de doelstellingen en missie worden vertaald in een voorraadstrategie. Deze werkt door in de projecten. De financiële normen en kaders bepalen vervolgens hoeveel ruimte er is om de opgaven te realiseren. Er wordt gewerkt met een directe rendementseis, WACC en discontovoet.</p> <p>Geen onderscheid typen vastgoed.</p>	7		
<p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p>	<p>In de meerjarenprognose speelt verkoop van woningen een rol als financieringsbron van projecten. In de komende tien jaar wil De Woningbouw 120 woningen verkopen (gemiddeld twaalf per jaar). Ondanks het feit, dat het aantal verkopen vanwege het economisch tij is verminderd, is er geen aanleiding om te veronderstellen dat het aantal verkopen niet gerealiseerd zal worden. Er zijn daarom nog geen scenarioberekeningen gemaakt.</p>	6		
<p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p>	<p>In het meerjarenperspectief wordt ingegaan op het verloop van de vermogenspositie. Aan de hand van gestelde normen wordt bekeken of De Woningbouw hieraan voldoet. Uitgangspunt is financiering van projecten met 75% vreemd vermogen.</p> <p>In de notitie 'Maatschappelijk ondernemen' wordt ingegaan op de vermogensovermaat. Dit is echter een kwalitatieve beschrijving met normenkader.</p> <p>Er is een ontwikkeling van het vermogen weergegeven in het jaarverslag evenals de hoogte van de reserve.</p>	5		

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar haar vermogen.</p>	<p>Er is inzicht in de projecten en de kosten hiervan. De uitgaven worden gezien in het licht van normeringen van solvabiliteit, eigen vermogen en vreemd vermogen.</p> <p>De Woningbouw heeft slechts 1% van haar nieuwbouwplannen gerealiseerd en is herhaaldelijk door VROM gewezen op het achterblijven van haar prestaties. Desondanks is er steeds een A oordeel afgegeven. De Woningbouw heeft haar financiële middelen ingezet bij de renovaties van verschillende woningen en complexen. Deze uitgaven zijn in 2008 en 2009 fors gestegen (vooral veroorzaakt door renovatie Ingelandenflat). Hieruit kan geconcludeerd worden dat De Woningbouw haar financiële middelen in toenemende mate inzet bij renovaties, nu de nieuwbouw op zich laat wachten.</p>	7		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	<p>Het hebben van een voldoende financiële positie om de continuïteit te waarborgen en de ambities te kunnen realiseren. Er wordt een direct rendement van 4% nagestreefd. Bij investeringen wordt met een WACC gewerkt. Het rendement wordt ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken.</p>	6	10%	0,6
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>Er wordt een solvabiliteitsdoelstelling gehanteerd en deze wordt gezien in het licht van de meerjarenprognose. De ondergrens is 15% en deze wordt niet overschreden.</p>	7	10%	0,7
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt.</p>	<p>De corporatie heeft lagere bedrijfslasten dan de referentiegroep, maar hogere personeelslasten. Het aantal vhe per fte is echter fors hoger dan bij de referentiegroep.</p>	8	10%	0,8
<b>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,8</b>				

De Woningbouw heeft in de afgelopen jaren de nieuwbouwdoelstellingen niet weten te realiseren. Het ministerie van VROM heeft hier enkele malen op gewezen in haar oordeelsbrieven. De verkoop van woningen verloopt daarentegen volgens prognose. De Woningbouw investeert in de kwaliteit van haar woningvoorraad. Het streven is geen woningen meer te hebben met energielabel E en F. Vanwege de ouderdom van de woningen moet veel planmatig onderhoud worden verricht. Deze uitgaven hebben voor een deel

plaats gevonden in 2007. Dit is terug te zien in de interest coverage ratio; deze daalt in dat jaar van 1,6 naar 0,9.

In de oordeelsbrieven heeft De Woningbouw een A-oordeel gekregen, hoewel de corporatie minder presteert naar vermogen, vanwege het uitblijven van prestaties op het gebied van nieuwbouw. Daar had De Woningbouw in het verleden meer kunnen doen ten behoeve van de kwaliteit en vernieuwing van de voorraad; de omslag vindt plaats in 2008 en 2009. In deze jaren is een grootschalig renovatieproject opgepakt. De financiële positie, hoewel robuust, kan in de toekomst onder druk komen als eisen vanuit energie en milieu in onderhoud en nieuwbouw de kosten sterk doen toenemen, dit mede gezien de aanzienlijke opgaven in kwaliteit en vervanging van de woningvoorraad. De bedrijfsvoering van De Woningbouw is, ondanks personele problemen, efficiënt in vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Het totale oordeel betreffende presteren naar vermogen en efficiëntie is daarom als voldoende te kwalificeren.

## 6 Governance

### 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Goed bestuur, dat wil zeggen governancestructuur en naleving, in het bijzonder de borging van de kwaliteit van het interne toezicht.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders ten aanzien van:
  - eigen ambities en doelen;
  - opgaven in het werkgebied;
  - betrokkenheid van stakeholders;
  - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop De Woningbouw omgaat met de Governance Code, de interne én externe governance.

De visitatiecommissie heeft bij de oordeelsvorming over de governance documenten bestudeerd, waaronder de agenda's en verslagen van vergaderingen van de Raad van Toezicht en statuten, codes en reglementen zoals gepubliceerd op de website. Daarnaast zijn interviews gehouden met de directeur-bestuurder, met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht en met een vertegenwoordiging van de Ledenraad. Voorts is uitgebreid gesproken met stakeholders, waaronder met vertegenwoordigers van beide gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk), van huurders en met maatschappelijke organisaties.

### 6.2 Goed bestuur en intern toezicht

Drie organen maken deel uit van de governancestructuur van vereniging De Woningbouw:

- een Ledenraad, bestaande uit 21 leden (statutair 30 leden);
- een Raad van Toezicht (RvT), met zeven leden (minimum vijf);
- een Bestuur, gevormd door één directeur-bestuurder.

#### *Ledenraad*

De Ledenraad van De Woningbouw is in 2008 in de plaats gekomen van de algemene ledenvergadering: "Met de installatie van de Ledenraad in de Ledenvergadering is een belangrijke stap gezet in de ontwikkeling van de Vereniging Woningcorporatie De Woningbouw. De afvaardiging van de leden van de Ledenraad vanuit de verschillende districten – een evenwichtige vertegenwoordiging vanuit alle wijken uit het werkgebied van

De Woningbouw - garandeert meer stabiliteit en leidt tot weloverwogen besluitvorming binnen De Woningbouw”, zo vermelden de notulen van de Ledenvergadering.

De werkelijke positie en rol van de Ledenraad is niet volledig duidelijk en wordt bovendien sterk verschillend beleefd door verschillende geledingen binnen de organisatie. Formeel heeft de Ledenraad verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zoals het goedkeuren van de jaarrekening van De Woningbouw en het verlenen van decharge aan het bestuur. Materieel en in de praktijk van alle dag wordt dat soms anders ervaren en die discrepantie levert een spanningsveld op. Zo is het moeilijk om decharge te verlenen over een jaarverslag en daarin vermelde prestaties, als niet duidelijk is wat vooraf de interne doelstellingen of externe verwachtingen waren.

Het is moeilijk voldoende betrokken en deskundige leden voor de raad te vinden. In dat opzicht leidt ook het ‘districtenstelsel’ niet tot een optimale vertegenwoordiging, hoewel alle wijken zich vertegenwoordigd weten in de Ledenraad. De kwaliteit van de inbreng van de Ledenraad wordt nog niet op het gewenste niveau ervaren; er wordt op dit punt door partijen als Raad van Toezicht en Ledenraad voorzichtig vooruitgang ervaren. Met dit alles ervaart de Ledenraad haar positie en rol niettemin als zinvol en van belang.

#### *Raad van Toezicht*

De Raad van Toezicht bestaat nu uit zeven leden. Twee leden zijn benoemd op voordracht van de huurdersverenigingen. De leden van de Raad worden door de Ledenraad benoemd voor een periode van vier jaar, de zittingsduur is beperkt tot drie periodes.

De Raad van Toezicht heeft een kwaliteitsprofiel opgesteld voor haar leden. Dit kwaliteitsprofiel wordt regelmatig geactualiseerd en is gepubliceerd op de website van De Woningbouw. De Raad van Toezicht is pluriform samengesteld en er is, aldus de Raad, in elk geval voldoende deskundigheid aanwezig op bestuurlijk, financieel, maatschappelijk en projectontwikkelingsterrein.

De profielschets voor (de leden van) de Raad van Toezicht van De Woningbouw geeft aan dat men streeft naar voldoende deskundigheid en ervaring op de onderstaande aandachtsvelden:

- a. algemeen management (voorzitter);
- b. volkshuisvesting, openbaar bestuur, ruimtelijke ordening;
- c. juridische zaken;
- d. financiën;
- e. personeel & organisatie;
- f. projectontwikkeling in de bouw;
- g. marketing en communicatie.

De leden worden voorts geacht te beschikken over de volgende kwaliteiten:

- het hebben van een helicopterview, analytisch vermogen en het kunnen onderscheiden van hoofd- en bijzaken op HBO- of academisch denk- en werkniveau;
- besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, discussievaardigheid, vergadervaardigheid, communicatievaardigheid en integriteit;
- affiniteit met de sociale doelstelling, wonen en ontwikkelingen ter zake;
- het vanuit een toezichthoudende rol kunnen oordelen over het functioneren van de vereniging op grond van de beschikbare, doorgaans schriftelijke informatie;

- het vermogen evenwicht te vinden tussen de noodzaak het bestuur de nodige ruimte te geven en de noodzaak de juiste vragen te stellen c.q. een kritische houding aan te nemen richting het bestuur;
- het inzicht hebben in het functioneren van organisaties;
- het inzicht hebben in strategische afwegingsprocessen;
- het kunnen samenwerken in een team gegeven de eigen toegevoegde waarde;
- het kunnen omgaan met vertrouwelijkheid van behandeling van en besluitvorming over onderwerpen.

Daarnaast zullen de leden binding moeten voelen met de regionale samenleving in het algemeen en het wonen in het bijzonder. De door de huurdersorganisaties voorgedragen leden dienen zich bij het uitoefenen van hun taak uitsluitend te laten leiden door het belang van de vereniging in al haar doelstellingen, zonder enige last of ruggespraak met die huurdersorganisaties. Het spreekt overigens voor zich dat juist de door huurdersorganisaties voorgedragen kandidaten zich in algemene en specifieke zin moeten kunnen verplaatsen in de positie van huurders.

Ontbrekende kritische zelfevaluaties en verslaglegging daarover, maken het lastig te beoordelen of in voldoende mate aan bovengenoemd profiel wordt voldaan. In de laatst gehouden interne zelfevaluatie (december 2008) stellen de leden van de Raad dat de Raad van Toezicht overwegend goed functioneert. In het interview met de vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht stelt de Raad: “Op dit moment is de Raad van Toezicht zeer evenwichtig samengesteld, alle vakdisciplines en competenties zijn aanwezig.” Uit de notulen van en gesprekken met de Raad van Toezicht blijkt verder dat de frequentie van vergaderen, de intensiteit van projectmatige werkzaamheden (in onder meer commissies) en de wijze van betrokkenheid van de Raad bij bestuur en beleid tot een situatie van te grote nabijheid bij de organisatie leiden. Gevoegd bij het gebrek aan bestuurlijke continuïteit in de afgelopen jaren (inclusief tijdelijke vervanging van de voorzitter van de Raad van Toezicht) heeft dit risico zich in zekere mate ook voorgedaan. Vergroting van de afstand van Raad van Toezicht tot bestuur wordt daarom door de Raad van Toezicht (alsmede door het bestuur) als wenselijke ontwikkeling beschouwd.

De werkwijze van de Raad van Toezicht is geregeld in een reglement. Dit reglement is, met andere reglementen, statuten en profielen, gepubliceerd op de website van De Woningbouw. Op de website staan voorts de integriteitscode en klokkenluidersregeling van De Woningbouw.

Vanuit de Raad van Toezicht zijn er vier raadscommissies werkzaam: een auditcommissie, projectencommissie, remuneratiecommissie en selectiecommissie.

De Raad van Toezicht komt circa zeven maal regulier, in vergadering, bijeen met het bestuur. Drie maal per jaar bespreekt de Raad van Toezicht de voortgang van resultaten en werkwijze aan de hand van een kwartaalrapportage. Belangrijke thema's en besprekpunten door de jaren heen waren, naast begrotingen, ondernemings- en beleidsplannen en jaarstukken:

- de relatie met de huurdersorganisaties;
- de relatie met de gemeenten, de opstelling van prestatieafspraken;
- de voortgang en risico's van projectontwikkelingsactiviteiten;
- het functioneren en de toekomst van het onderhoudsbedrijf;

- de voorbereiding van de jaarvergadering van de Algemene Ledenvergadering annex Ledenraad, inclusief benoeming leden van de Raad van Toezicht.

Ook worden vergaderingen van de Ledenraad bijgewoond door leden van de Raad van Toezicht, daar waar jaarstukken en dergelijke worden behandeld en goedgekeurd en/of sprake is benoemingen van leden van de Raad van Toezicht.

Voorts wordt, door een afvaardiging van de Raad van Toezicht, overleg gevoerd met de Ondernemingsraad van De Woningbouw. De Raad ontvangt jaarlijks een toelichting van de accountant over haar rapportage over de jaarverslaglegging. Ook heeft een delegatie van de Raad contact met de huurdersverenigingen. Het contact met de stakeholders is een aandachtspunt voor de Raad van Toezicht. Zij zoeken naar een manier waarop het contact kan plaatsvinden, zonder dat zij als het ware op de stoel van de directeur-bestuurder gaan zitten.

De Raad krijgt daarnaast onverkort alle informatie tot haar beschikking die bij De Woningbouw aan haar geadresseerd binnenkomt, waaronder die informatie die afkomstig is van het Ministerie van VROM, het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), Aedes, Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW), enz.

In principe vinden jaarlijks zelfevaluaties van het functioneren van de Raad van Toezicht plaats. Tot op heden gebeurde dat in een informele setting, met betrekkelijk weinig structuur en voorbereiding. Ook de verslaglegging van de zelfevaluaties was beperkt. In 2009 is geen (zelf)evaluatie verricht. In 2010 zal een evaluatie van het functioneren van de Raad en van de relatie tussen de Raad en de directeur-bestuurder, voor het eerst onder begeleiding van een externe deskundige, plaatsvinden. De Raad is voornemens zich in de komende jaren verder te professionaliseren.

### *Bestuur*

Het bestuur van De Woningbouw wordt gevormd door een directeur-bestuurder. De huidige directeur-bestuurder heeft een aanstelling voor de duur van één jaar, met het vooruitzicht van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

De wens van de Raad van Toezicht is die toekomstige aanstelling bij goed functioneren langer te doen zijn dan in de Governance Code wordt voorgeschreven (vier jaar). Deze wens is mede terug te voeren op de ervaring van vele wisselingen in het bestuur van De Woningbouw in de voorbije jaren. Inmiddels is sprake van de vijfde bestuurder in een periode van ruim zes jaar.

Het gebrek aan bestuurlijke continuïteit wordt in de organisatie en in de omgeving van De Woningbouw als probleem ervaren.

### *Governance Code*

De Woningbouw onderschrijft de Governance Code en de Aedes Code. Naar de mening van de Raad van Toezicht en het bestuur is de Governance Code een goed instrument voor het handhaven van het vertrouwen van het publiek in een eerlijke, integere en transparante gang van zaken binnen woningcorporaties.



Gedurende 2007 heeft de Raad zich breed georiënteerd op de inhoud en werking van de code. In 2008 heeft de Raad aangegeven op welke onderdelen en aspecten De Woningbouw de code gaat volgen, wanneer dat gebeurt, indien dat nog niet direct kan, en waar men op basis van het “leg uit”-principe gemotiveerd van de Code zal afwijken. De wijze van toepassen van de Governance Code is op de website van De Woningbouw gepubliceerd, zowel de afwijking als de bijbehorende motivatie.

Als uitzondering op de Governance Code gelden bij De Woningbouw:

- de gewenste langdurige betrokkenheid van de directeur-bestuurder ten opzichte van voorgeschreven maximum van vier jaar;
- het niet publiceren van de exacte beloning van de directeur-bestuurder;
- het niet vermelden van het remuneratierapport op de website;
- het ontbreken van relevante nevenfuncties in het verslag van de Raad van Toezicht;
- de afwezigheid van individuele beoordelingen van het functioneren van de leden van de Raad van Toezicht;
- de niet volledige aanwezigheid van bestuur en Raad van Toezicht bij overleg met stakeholders.

### 6.3 Intern Toezicht

Het omgaan met risico's is een thema binnen de Raad van Toezicht, met name ten aanzien van de risico's die gelopen worden met de projectontwikkeling in nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed. Het gaat hierbij vooral – maar niet uitsluitend - om financiële risico's. Het risicomanagement en de interne controle behoeven een verdere professionalisering, zo vinden bestuur en Raad van Toezicht.

Een ander thema binnen de Raad van Toezicht is de balans in de relatie met het Bestuur. In het verleden is de Raad van Toezicht (te) dicht op het bestuur en de organisatie komen te zitten.

Bij het zoeken naar een nieuwe balans speelt ook de ontwikkeling van een toezichtskader een rol.

Voor de Raad van Toezicht bestaat dit anno 2010 inhoudelijk uit het Ondernemingsplan 2009/2010, met de begroting en het financieel meerjarenperspectief 2010-2018. Daarnaast gelden ook het Treasury-jaarplan, de jaarrekening en het jaarverslag, alsmede de perioderapportages als zodanig. De invoering van de systematiek van de Balanced ScoreCard (BSC) kan als belangrijke verbetering worden gezien, die doorontwikkeling behoeft. In de ontwikkeling van het toezichtskader zal daarnaast expliciet aandacht moeten worden besteed aan de wijze waarop de Raad met haar rollen en verantwoordelijkheden omgaat.

Voorts is ook de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van de organisatie een punt van aandacht voor de Raad van Toezicht, net als de positionering van het onderhouds(bedrijf) dat is (geweest). Ander hoofdthema betreft de relatie met stakeholders, met name die met gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen. Naar de toekomst lijken de strategische positionering, profilering en professionalisering van De Woningbouw de agenda van de Raad van Toezicht te gaan bepalen.

## 6.4 Betrokkenheid van stakeholders

In deze paragraaf is aan de orde hoe De Woningbouw de relatie onderhoudt met stakeholders. Meer in het bijzonder gaat het om de verantwoording naar en beïnvloeding door stakeholders over zaken die het functioneren (bestuur en beleid) en presteren van de corporatie betreffen.

De Woningbouw heeft in het algemeen wel een goed beeld van wie haar stakeholders zijn. In het bijzonder worden de gemeenten Muiden en Weesp - zowel politiek (gemeenteraad), bestuurlijk (wethouders) als ambtelijk – en de huurders(vertegenwoordigingen), de bewonerscommissie en huurdersverenigingen als stakeholders genoemd. Daarnaast zijn vooral maatschappelijke organisaties in de verschillende ketens, in het bijzonder van leefbaarheid, welzijn en zorg stakeholders. Opvallend is dat ook de Ledenraad als stakeholder wordt gezien (en niet als deel van de organisatie).

De relatie met stakeholders wordt vooral onderhouden door de directeur-bestuurder (op strategisch-bestuurlijk niveau) en veelvuldig door management en medewerkers (in professionele relaties in uitvoeringspraktijk). Ook (delegaties uit) de Raad van Toezicht onderhoudt zelf contacten met stakeholders, zij het in bescheiden mate. De Raad zoekt nog naar een manier van zelf contacten onderhouden, zonder op de stoel van het bestuur te gaan zitten.

Er is sprake van structureel bestuurlijk overleg met gemeenten, gemiddeld vier maal per jaar. Onderwerpen daarbij zijn onder meer de herstructureringsopgave, nieuwbouwplannen en prestatieafspraken. Met de gemeente Muiden wordt voorts regelmatig overleg gevoerd over de taakstelling huisvesting statushouders.

Ook met de huurdersverenigingen wordt doorgaans vier maal per jaar bestuurlijk overleg gevoerd. Eind 2009 heeft De Woningbouw met de beide huurdersverenigingen Wonen met Maatwerk en De Vechtstroom een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten. Deze samenwerkingsovereenkomst betekent een forse stap in het herstel van het onderlinge en wederzijdse vertrouwen dat vele jaren ernstig onder druk heeft gestaan.

De Woningbouw organiseert geen bijeenkomsten met alle stakeholders. Daarvan wordt weinig verwacht en bovendien veronderstelt De Woningbouw het risico van 'stakeholdermoetheid'.

Op professional niveau en in de uitvoeringspraktijk zijn de contacten, het overleg en de samenwerking met stakeholders intensief en in het algemeen constructief. Er is veel samenwerking met partijen in de ketens van wonen, welzijn en zorg in het werkgebied. Voor een deel geschiedt dat onder hetzelfde dak, omdat partijen met elkaar huisvesting delen. De Woningbouw neemt deel aan talrijke multidisciplinaire samenwerkingsverbanden, zoals het Platform Maatschappelijke Zorg, de Stuurgroep Tweede Kansbeleid, Stuurgroep Kamers met Kansen, Signaleringsoverleg Weesp, Stuurgroep WWZ Muiden en Stuurgroep WMO Weesp.

De relaties op strategisch-bestuurlijk niveau met stakeholders als gemeenten en huurdersverenigingen zijn in de voorbije jaren ronduit moeizaam geweest. Geïnterviewde stakeholders gebruiken termen als 'slecht' en zelfs 'non-existent'. Visies, beleid en program-

ma's worden met de gemeenten niet of nauwelijks afgestemd, met de gemeente Muiden zijn al jarenlang geen prestatieafspraken gemaakt. Van een structurele en wederzijdse beleidsbeïnvloeding en verantwoording is nauwelijks sprake. Het gebrek aan bestuurlijke continuïteit aan beide zijden, wordt als één van de oorzaken genoemd. Voorts hebben incidenten op het gebied van planontwikkeling een grote rol gespeeld. De relatie met de huurdersverenigingen, die ook onderling conflicten hadden, is pas net aan het herstellen.

In de relatie met beide stakeholders is sprake van 'oud zeer' dat weggenomen zal moeten worden. De inspanningen van de nieuwe directeur-bestuurder worden daarin hoopvol genoemd.

## 6.5 Presteren op het gebied van governance

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	De Woningbouw heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die gepubliceerd zijn op de website. In de meer recente jaarverslagen wordt de (beoogde) kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd en transparant neergezet. Daarmee is het functioneren van de Raad van Toezicht en het besturingsmodel nu meer inzichtelijk. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten in de structuur van de governance goed op orde zijn, maar in de praktijk van het dagelijks functioneren nog aandacht en verbetering behoeven.	7	20%	1,4

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<b>II Maatschappelijke verantwoording naar en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>				
<p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De Woningbouw heeft haar visie en doelen vertaald in jaarlijks bijgestelde ondernemingsplannen, begrotingen en activiteitenplannen op basis van de systematiek van de BSC. Er is een discrepantie tussen missie en visie enerzijds en doelstellingen en activiteiten anderzijds. De doelstellingen van De Woningbouw zijn (nog) niet op het niveau van beoogde externe prestaties of maatschappelijke effecten, maar veelal op niveau van (interne) activiteiten en proces geformuleerd. De eigen ambities en doelen en daarop geleverde prestaties zijn in beperkte mate afgeleid van en afgestemd met de omgeving.</p>	6	20%	1,2
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.</p>	<p>De Woningbouw leidt haar doelstellingen vooral af uit haar eigen visie en ambities en uit regionale (en lokale) woonvisies. Met de gemeente Muiden zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Die met Weesp hebben in hoge mate het karakter van procesafspraken. Overleg en afstemming met gemeenten en andere stakeholders vindt plaats op onderdelen van beleid. In de uitvoeringspraktijk is juist veelvuldig overleg, met name met professionals in de keten wonen, welzijn en zorg. Verantwoording over uitgevoerde activiteiten en geleverde prestaties geschiedt via het jaarverslag. Beleidsvoornemens en prestaties zijn niet goed zichtbaar voor belanghebbenden.</p>	5	20%	1,0
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De betrokkenheid van belanghebbenden in de strategische beleidsbeïnvloeding en bij verantwoording is beperkt. Er zijn structurele overleggen, ook bestuurlijk, maar die zijn niet gericht op een systematische vertaling van opgaven in beleid, prestatieafspraken en uitvoeringsprogramma. Op professioneel niveau en in de uitvoeringspraktijk zijn de contacten veelvuldig. Een brede stakeholdersconsultatie ten aanzien van beleidsvorming of verantwoording vindt niet plaats.</p>	4	20%	0,8

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening aan het bestuur en de Raad van Toezicht. De accountant neemt ook deel aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht, waarin de conceptjaarstukken en het accountantsverslag worden behandeld.	8	20%	1,6
<b>Eindoordeel governance: 6</b>				

De governance(structuur) is bij De Woningbouw, met rapportcijfer 6, voldoende op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er in de meer recente jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is, met name waar het de externe governance betreft, in hoge mate geïmplementeerd en wordt goeddeels nageleefd; er zijn enkele afwijkingen die worden toegelicht.

De meer externe governance, de relatie met stakeholders betreffende, vormt in de voorbije jaren een probleemgebied voor De Woningbouw. De relaties met de stakeholders gemeenten en huurdersverenigingen waren onvoldoende. Van een structurele en systematische afstemming in beleidsvorming en verantwoording was (en is) beperkt sprake. Hier ligt een majeure opgave voor de komende periode, die overigens onderkend wordt binnen de organisatie.

Bij dit kritisch oordeel over de externe governance past nadrukkelijk een nuancerende kanttekening. Relaties zijn per definitie tweezijdig en veronderstellen wederkerigheid. In dat opzicht heeft De Woningbouw het ook niet getroffen. De bestuurlijke discontinuïteit en gebrekkige volkshuisvestelijke capaciteit bij betrokken gemeenten heeft een opbouw van duurzame volwaardige relaties belemmerd. De gemeenten zijn de corporatie bepaald niet ter wille geweest, in het bijzonder in grondverwerving en projectontwikkeling. Dat heeft tot spanningen in de relatie geleid. Hetzelfde geldt voor de moeizame onderlinge relatie van de beide huurdersverenigingen. Met deze ‘verzachtende omstandigheden’ blijft een overwegend kritisch oordeel over de externe governance van De Woningbouw op zijn plaats.

Ook in meer brede zin van het begrip governance – de besturing van en sturing in de organisatie - en met name de werking in de dagelijkse praktijk ervan, doen zich risico’s voor en dienen zich ontwikkelpunten aan, zoals:

- de onduidelijke positie en (nog) onvolwaardige inbreng van de Ledenraad;
- de deels ontbrekende of onvoldoende kritische zelfreflectie van de Raad van Toezicht op haar eigen functioneren, individueel en collectief;
- de te grote nabijheid van de Raad van Toezicht bij bestuur en organisatie;
- het gebrek aan goede stevige instrumenten voor intern toezicht, zoals een toezichtskader, risicomanagement en interne controle.

Op deze zaken pleegt De Woningbouw nu inspanningen.

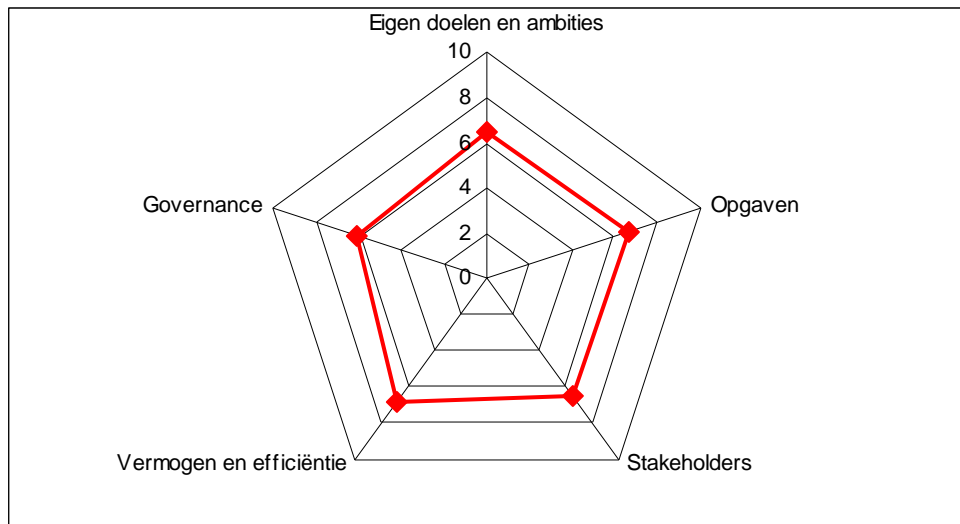
Belangrijke factor in de governance in de jaren van beschouwing van deze visitatie is de bestuurlijke discontinuïteit. De verwachting en hoop bij alle partijen is groot dat deze met de aanstelling van de huidige directeur-bestuurder tot het verleden behoort. Van hem wordt verwacht dat hij, werkend aan goede relaties én in afstemming met de omgeving, leiding geeft aan een nieuwe toekomst van De Woningbouw.

## Deel II: Prestatiespinnenwebben

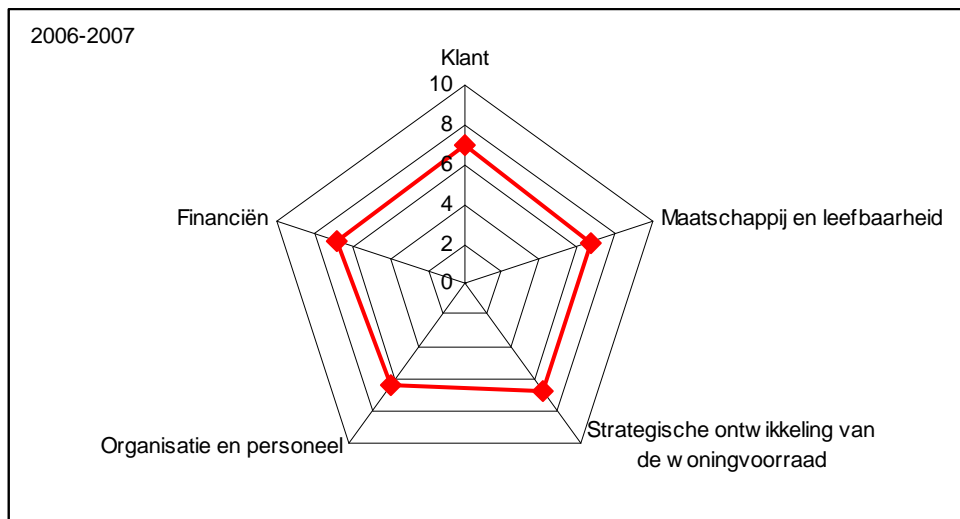
## Het totaalbeeld

De Woningbouw krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

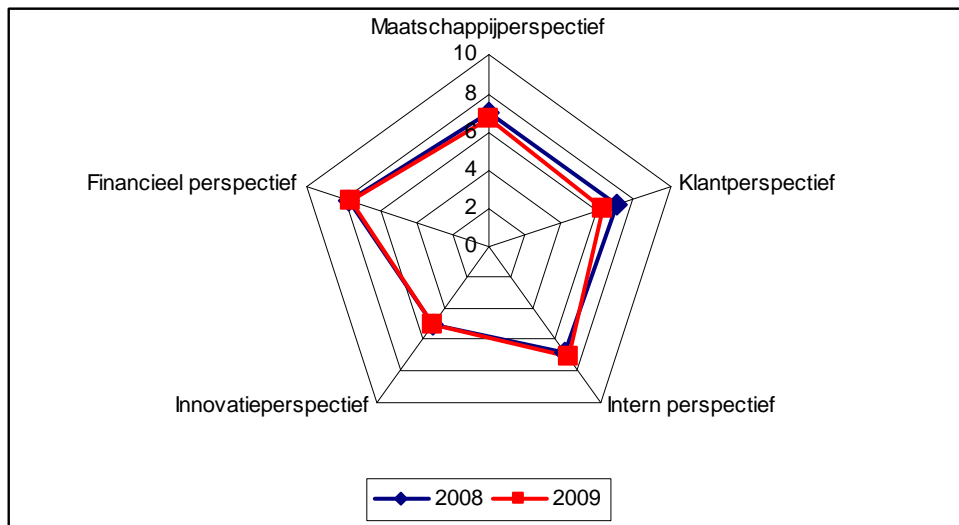
- (Ruim) voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6,5);
- (Ruim) voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 6,7);
- (Ruim) voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PvS: 6,5);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van De Woningbouw en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 6,8);
- Voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6).



## Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: (ruim) voldoende



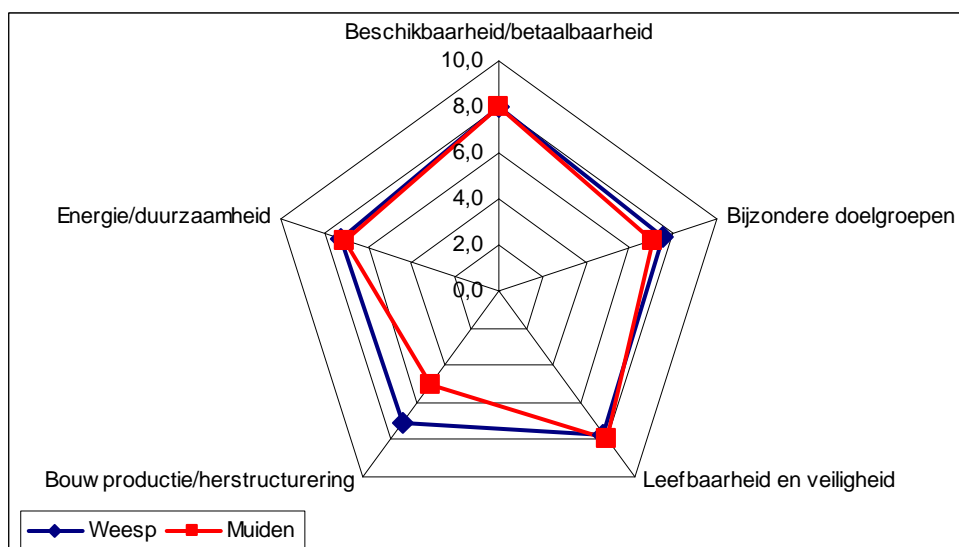




De Woningbouw heeft haar ambities en doelstellingen verwoord in een beleidsplan voor de periode 2004-2007. Vanaf 2008 wordt gewerkt met ondernemingsplannen die meer het karakter van jaarplannen hebben. Daarnaast is sinds 2008 de Business Balanced Scorecard ingevoerd. De doorvertaling van de ondernemingsdoelstellingen naar meetbare prestatieindicatoren vindt nog niet op alle onderdelen plaats. Een deel van de ondernemingsdoelstellingen is geformuleerd op throughputniveau. De monitoring van de prestaties vindt plaats in de jaarverslagen, kwartaalrapportages en de BSC. De jaarverslagen en kwartaalrapportages kennen eenzelfde format.

Vanuit de geleverde prestaties wordt duidelijk, dat De Woningbouw haar ambities en doelstellingen voor een deel ook waarmaakt, zoals in het huisvesten van mensen uit de doelgroep van beleid en ten aanzien van interne organisatie en financiën. Het oordeel luidt 'voldoende', met de kanttekening van beperkingen in beoordeling als gevolg van de interne aard (niveau) van doelstelling en het beperkt volgen van de realisatie van volkshuisvestelijke doelen.

### Presteren naar Opdrachten: (ruim) voldoende



De beoordeling van De Woningbouw op het perspectief Presteren naar Opgaven is (ruim) voldoende: met haar prestaties voldoet de corporatie grotendeels aan de opgaven in het werkgebied, zoals die blijkt uit woningmarkt- en leefbaarheidsonderzoeken en (deels) is neergelegd in overeenkomsten en prestatieafspraken.

Bij dit oordeel passen enkele kanttekeningen, te weten:

- er zijn geen prestatieafspraken met de gemeente Muiden en de strategisch-bestuurlijke afstemming met beide gemeenten op het gebied van woonvisies en -programma is gedurende geruime tijd onvoldoende (geweest); daarmee doet de corporatie zichzelf en de lokale gemeenschappen (potentieel) tekort. Bovendien beperkt dit de beoordeling omdat een betekenisvolle referentie deels ontbreekt.
- monitoring van prestatieafspraken en bijsturing vinden beperkt plaats. Daarmee ontbreekt een belangrijke voorwaarde voor bewust en bekwaam presteren naar opgaven.

### Presteren volgens Stakeholders: (ruim) voldoende

De Woningbouw kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Weesp. Met gemeente Muiden zijn sinds 2005 geen prestatieafspraken meer tot stand gekomen. Wel zijn deze voor de toekomst in ontwikkeling. Verder wordt overleg gevoerd met maatschappelijke partners, zorg- en welzijnsinstellingen, alsmede met de huurdersverenigingen.

De relatie met de primaire stakeholders, huurdersvertegenwoordiging en beide gemeenten is in het verleden ronduit slecht te noemen. Daarmee is de strategisch-bestuurlijke positionering van De Woningbouw onder druk geraakt en is van afstemming van visie en beleid op dit niveau nauwelijks sprake geweest. Hoe anders zijn de verhoudingen met partijen in de uitvoering, in het bijzonder die in de keten van wonen, welzijn en zorg. Deze zijn intensief en goed te noemen.

Zoals eerder ook naar voren is gekomen is daarmee het beeld dat de stakeholders van De Woningbouw hebben en het oordeel over de prestaties niet consistent. Een deel van de stakeholders maakt bovendien onderscheid tussen verleden en heden. Zij geven aan dat met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder er voorzichtig een frisse wind is gaan waaien bij De Woningbouw. De verwachtingen over relaties en prestaties zijn hoopvol.

### Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

De Woningbouw heeft in de afgelopen jaren de nieuwbouwdoelestellingen niet weten te realiseren. Het ministerie van VROM heeft hier enkele malen op gewezen in haar oordeelsbrieven. De verkoop van woningen verloopt daarentegen volgens prognose. De Woningbouw investeert in de kwaliteit van haar woningvoorraad. Het streven is geen woningen meer te hebben met energielabel E en F. Vanwege de ouderdom van de woningen moet veel planmatig onderhoud worden verricht. Deze uitgaven hebben voor een deel plaats gevonden in 2007. Dit is terug te zien in de interest coverage ratio; deze daalt in dat jaar van 1,6 naar 0,9.

In de oordeelsbrieven heeft De Woningbouw een A oordeel gekregen, hoewel de corporatie minder presteert naar vermogen, vanwege het uitblijven van prestaties op het gebied van nieuwbouw. Daar had De Woningbouw in het verleden meer kunnen doen ten behoe-

ve van de kwaliteit en vernieuwing van de voorraad; de omslag vindt plaats in 2008 en 2009. In deze jaren is een grootschalig renovatieproject opgepakt. De financiële positie, hoewel robuust, kan in de toekomst onder druk komen als eisen vanuit energie en milieu in onderhoud en nieuwbouw de kosten sterk doen toenemen, dit mede gezien de aanzienlijke opgaven in kwaliteit en vervanging van de woningvoorraad. De bedrijfsvoering van De Woningbouw is, ondanks personele problemen, efficiënt in vergelijking tot de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Het totale oordeel betreffende presteren naar vermogen en efficiëntie is daarom als voldoende te kwalificeren.

## Presteren met betrekking tot Governance: voldoende

De governance(structuur) is bij De Woningbouw, met rapportcijfer 6, voldoende op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er in de meer recente jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is, met name waar het de externe governance betreft, in hoge mate geïmplementeerd en wordt goeddeels nageleefd; er zijn enkele afwijkingen die worden toegelicht.

De meer externe governance, de relatie met stakeholders betreffende, vormt in de voorbije jaren een probleemgebied voor De Woningbouw. De relaties met de stakeholders gemeenten en huurdersverenigingen waren onvoldoende. Van een structurele en systematische afstemming in beleidsvorming en verantwoording was (en is) beperkt sprake. Hier ligt een majeure opgave voor de komende periode, die overigens onderkend wordt binnen de organisatie.

Bij dit kritisch oordeel over de externe governance past nadrukkelijk een nuancerende kanttekening. Relaties zijn per definitie tweezijdig en veronderstellen wederkerigheid. In dat opzicht heeft De Woningbouw het ook niet getroffen. De bestuurlijke discontinuïteit en gebrekkige volkshuisvestelijke capaciteit bij betrokken gemeenten heeft een opbouw van duurzame volwaardige relaties belemmerd. De gemeenten zijn de corporatie bepaald niet ter wille geweest, in het bijzonder in grondverwerving en projectontwikkeling. Dat heeft tot spanningen in de relatie geleid. Hetzelfde geldt voor de moeizame onderlinge relatie van de beide huurdersverenigingen. Met deze ‘verzachtende omstandigheden’ blijft een overwegend kritisch oordeel over de externe governance van De Woningbouw op zijn plaats.

Ook in meer brede zin van het begrip governance – de besturing van en sturing in de organisatie - en met name in de werking in de dagelijkse praktijk ervan doen zich risico's voor en dienen zich ontwikkelpunten aan, zoals:

- de onduidelijke positie en (nog) onvolwaardige inbreng van de Ledenraad;
- de deels ontbrekende of onvoldoende kritische zelfreflectie van de Raad van Toezicht op haar eigen functioneren, individueel en collectief;
- de te grote nabijheid van de Raad van Toezicht bij bestuur en organisatie;
- het gebrek aan goede stevige instrumenten voor intern toezicht, zoals een toezichtskader, risicomanagement en interne controle.

Op deze zaken pleegt De Woningbouw nu inspanningen.

Belangrijke factor in de governance in de jaren van beschouwing van deze visitatie is de bestuurlijke discontinuïteit. De verwachting en hoop bij alle partijen is groot dat deze met

de aanstelling van de huidige directeur-bestuurder tot het verleden behoort. Van hem wordt verwacht dat hij, werkend aan goede relaties én in afstemming met de omgeving, leiding geeft aan een nieuwe toekomst van De Woningbouw.

## Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
<b>Presteren naar eigen ambities en doelstellingen</b>		6,7	6	7	5		6,5
<i>2006-2007</i>							
Klant	7,0						
Maatschappij en leefbaarheid	6,7						
Strategische ontwikkeling van de woningvoorraad	6,8						
Organisatie en personeel	6,4						
Financiën	6,8						
<i>2008-2009</i>							
Maatschappijperspectief	6,9						
Klantperspectief	6,6						
Intern perspectief	7,0						
Innovatieperspectief	5,0						
Financieel perspectief	7,7						
<b>Presteren naar Opgaven</b>		7,3	6	6	4		6,7
<i>Opgaven in het werkgebied Weesp</i>							
Beschikbaarheid/betaalbaarheid	8,0						
Bijzondere doelgroepen	7,5						
Leefbaarheid en veiligheid	7,7						
Bouwproductie/herstructurering	7,0						
Energie/duurzaamheid	7,2						
<i>Opgaven in het werkgebied Muiden</i>							
Beschikbaarheid/betaalbaarheid	8,0						
Bijzondere doelgroepen	7,0						
Leefbaarheid en veiligheid	8,0						
Bouwproductie/herstructurering	5,0						
Energie/duurzaamheid	7,0						
<b>Presteren volgens Stakeholders</b>		6,9	7	6	4		6,5
<b>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie</b>		6,7	6	7	8		6,8
<b>Presteren ten aanzien van Governance</b>		7,0	6	5	4	8	6,0
Gemiddeld							6,5

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

# Bijlagen

## Bijlage 1: visitatiemethodiek - referentiekader (versie 3.0)

### Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities.	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen.	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%



Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

#### Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders.	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekende eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (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.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

#### Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van twintig jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van twintig jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop.</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed.</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar.	10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep.	10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

### Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>I Goed bestuur</p> <p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.</p>	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een eigen visie op de wijze van haar toezicht en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties;</li> <li>• vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten;</li> <li>• een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.</li> </ul>	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT. De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie. Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	20%
<p>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p> <p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p>	20%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website.</p>	20%
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</p> <p>Het bestuur en de RvC/RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	20%
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: 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 corporatie.</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen.</p>	20%

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen De Woningbouw

Naam	Functie
De heer Turenhout	Directeur-bestuurder
De heer Van de Lustgraaf	Manager Beleid en ICT
De heer Rebel	Manager Financiën
De heer Drexhage	Manager Technisch Beheer en Advies
Mevrouw Tegelenbosch	Manager Klantenservice
De heer Spruit	Manager Projectontwikkeling
De heer Mikkers	Raad van Toezicht
De heer Leupen	Raad van Toezicht
De heer Van Deelen	Ledenraad (telefonisch interview)

### Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
<i>Persoonlijk interview</i>	
Gemeente Weesp	Mevrouw Booij
Gemeente Muiden	De heer Winnubst
<i>Telefonisch interview</i>	
Gemeente Weesp	De heer Willems
Gemeente Muiden	Mevrouw Waanders
Amaris Zorggroep	Mevrouw Van Diepstraten
Bedrijvenvereniging IVW	De heer Van Vliet
Breed Wijkoverleg	Mevrouw Mateman
Makelaardij De Vuurtoren	De heer Treep
Huurdersvereniging De Vechtstroom	De heer Maassen
Huurdersvereniging Wonen met Maatwerk	De heer Van Lom
Philadelphia	Mevrouw Engebert
Politie Gooi en Vechtstreek	De heer Nieuwpoort
Versa Maatschappelijk Werk	De heer Boerrigter
Visio de Herensingel	Mevrouw Van Gogh
Vivium Zorggroep	Mevrouw Spiering

## Bijlage 4: Documentatie

<b>Documenten</b>
<b>Beleid</b>
Voorraadbeleid De Woningbouw november 2007
Portefeuilletransformatie 2007-2015, De Woningbouw
Ondernemingsplan 2010
Notitie Maatschappelijk ondernemen, rendement en transparantie (op papier in de doos)
Programma de Woningbouw, strategische visie op de portefeuille, 14-8-2006
Ondernemingsplan 2004-2007
Ondernemingsplan 2008
Ondernemingsplan 2009
<b>Prestaties</b>
Jaarverslag 2006
Balans per 31-12-2007
Jaarverslag 2007
Definitieve getekende versie Jaarverslag 2006
2007 Deel 2, def. Getekende versie Jaarverslag 2007, incl. accountantsverklaring
2007 Deel 1, def. Getekende versie Jaarverslag 2007
KWH 2007
KWH 2008
KWH 2008-2
KWH 2009
KWH 2009-2
BBSC 2009-09-09-2009
Rapportage eerste kwartaal 2006, 2007, 2008, 2009
Rapportage tweede kwartaal 2006, 2007, 2008, 2009
Rapportage derde kwartaal 2006, 2007, 2008, 2009
Jaarverslag 2008
<b>Governance</b>
Notulen overleg RvT 2006-2009
Kort verslag RvT 11-3-2010 voor bespreking in MT 23-3-2010
Uitwerking Governance Code 2009
Algemeen reglement De Woningbouw 3-11-2008
Governance Code Woningcorporaties november 2006
Integriteitscode De Woningbouw
Klokkenluidersregeling De Woningbouw
Leden Klachtencommissie
Organigram De Woningbouw 2009
Reglement Klachtencommissie juni 2009
Reglement van Orde Raad van Toezicht
Reglement Districten
Reglement Profiel Raad van Toezicht 3-11-08
Reglement Profiel Schets Ledenraad 3-11-08
Reglement Schorsing 3-11-08
Statuten-akte 25-2-2009



<b>Documenten</b>
Tabel Leden RvT 3-4-2009
Uitwerking Governance Code door de Woningbouw
<b>Opgaven in het werkgebied</b>
Concept Woonzorg- en woningmarktverkenning De Woningbouw in Muiden en Muiderberg
Woningmarkt Muiden en Weesp, concept
Prestatieafspraken Gemeente Weesp en de Woningbouw 2009
Woonvisie Muiden 2007-2020
Regionale woonvisie van de negen gemeenten uit het Gewest Gooi- en Vechtstreek
Achtergrondstudie Weesp en Muiden, augustus 2006
Fortuna 2007, Prognose wonen met zorg
Raamovereenkomst prestatieafspraken 2005-2008 (Weesp)
Concept raamovereenkomst prestatieafspraken 2009-2012 (Weesp)
Prestatieafspraken 2006 def. 3 (Weesp)
Prestatieafspraken 2007 (Weesp)
Prestatieafspraken Gemeente Weesp en de Woningbouw 2009
Prestatieafspraken Volkshuisvesting Muiden tot 2005
<b>Financiën</b>
CFV analyse CIP 2009
CFV Bijlage integriteit
VROM Oordeelsbrief 2009
VROM Oordeelsbrief 2008
Managementletter 2007
Kengetallen rendement
Accountantsverslag Woningcorporatie De Woningbouw 31-12-2007
Accountantsverslag 2008
Financiële scan, meerjarenperspectief, sturen op kasstromen
CFV Toelichting CIP 2009
Brief VROM oordeelsbrief 2007
Brief VROM oordeelsbrief 2008
Treasurystatuut De Woningbouw

## Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar ambities en doelstellingen

### Beleidsplan 2004-2007 (alleen gescoord prestaties 2006 en 2007)

#### *Klant*

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
KWH-meting: vertaling resultaten in beleid en operationeel gemaakt.	2005 rapport-cijfer 7	2005: vier onderdelen > 7	8
	2007 rapport-cijfer 7,5	2007: twee onderdelen > 7,5	5
Pilot GSO-systeem Meidoornflat	Januari 2005 e.v.	Aangelegd bij o.a. Meidoornflat en Keulsevaartflats. Na pilot zijn activiteiten doorgegaan.	8
Gemiddeld			7

#### *Maatschappij en leefbaarheid*

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
Leefbaarheidsmonitor	2004 en verder	Er worden regelmatig Lemon onderzoeken gehouden 2004 en 2007. Uitkomsten Lemon worden omgezet in jaarlijkse activiteiten en begroting.	8
Woningbouw Organisatie Methode voor herstructureringsoverleg	Continu 2004 en verder	DWB werkt vanuit een eigen participatiemethodiek naar socratisch model. Bewoners hebben beslissingsbevoegdheid op onderdelen.	8
Integratie bewonerscommissies met de gemeentelijke wijkoverleggen	Eind 2006	Is niet van de grond gekomen ondanks inzet van DWB.	5
Vanaf 2006 wordt een 0,5 % van de begroting ingezet voor leefbaarheidsactiviteiten.	Vanaf 2006	Realisatie versus begroting 2006 € 170.644 (160.000) 2007 € 167.543 (185.000)	8
Sponsorbeleid is ondersteunend voor leefbaarheidsactiviteiten in sociaal maatschappelijke context.	Vanaf 2005	Het belangrijkste argument voor sponsoring is het stimuleren van een gevarieerd cultureel, sportief en sociaal leven in het belang van de huurders van Weesp, Muiden en Muiderberg. 2006: € 46.000 2007: € 34.000	8
Beleid welzijn wordt ontwikkeld.	Vanaf 2005	Wel een document in concept ontwikkeld, maar heeft nooit een definitieve status gekregen. Beleid wordt met derden ontwikkeld. Muiden: visie WWZ. Samenwerking Weesp opzetten WMO-loket.	6

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
Beleidsdocument Wonen en zorg	Vanaf 2005	Convenant opgesteld met gemeente wonen-zorg-welzijn en andere partijen. Deelname begeleidingscommissie Beleidsontwikkeling Maatschappelijke Zorg.	7
Target en realisatie huisvesting bijzondere doelgroepen	Vanaf 2005	Target is onduidelijk, maar wel prestaties geleverd op terrein huisvesting bijzondere doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 appartementen met groepsruimte voor Philadelphia: begeleid zelfstandig wonen voor jongeren met een verstandelijke beperking</li> <li>• 8 appartementen met steunpunt voor Philadelphia: begeleid zelfstandig wonen voor jongeren met een aan autisme verwante stoornis</li> <li>• 8 appartementen met steunpunt voor Visio: woontrainingscentrum voor mensen (jongeren) met een visuele beperking</li> <li>• 4 appartementen met een groepswooning voor Sherpa: begeleid zelfstandig wonen voor jongeren met een verstandelijke beperking en groepswoonen voor mensen met een fysieke en verstandelijke beperking</li> <li>• Logerewei Philadelphia: logeershuis voor kinderen met een verstandelijke beperking. Kinderen komen hier in de weekends en vakanties logeren, zodat de ouders tijdelijk ontlast worden van de zorg.</li> <li>• Kamers met Kansen, 16 appartementen met groeps- en kantoorruimte voor jongeren tussen de 18 en 25 jaar, die niet op eigen kracht in de maatschappij een zelfstandig bestaan op kunnen bouwen. Door huisvesting, een opleiding of werk aan te bieden, wordt getracht vroegtijdig schoolverlaten, langdurige jeugdwerkloosheid en maatschappelijke uitval te voorkomen.</li> </ul>	7

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
Ontwikkelen van woonzorgzones en aanpassing van bestaande woon- en zorgvoorzieningen: Kocherplantsoen, Ingelandenflat, Oversingel en het gezondheidscentrum <sup>14</sup> .		Kocherplantsoen: plannen ontwikkeld, maar afgebroken door te veel tegenstand omwonenden. Gezondheidscentrum in realisatiefase Ingelandenflat: na onderzoek besloten tot renoveren project. Oversingel en Ingelandenflat: status onbekend.	7
Volgend beleid welzijn, onderwijs en andere maatschappelijke voorzieningen.	Bij initiatieven wordt een aparte afweging gemaakt ten aanzien van participatie en een tijdspad opgesteld.	Uitvoeringsconvenant Huiselijk Geweld. Overeenkomst gezamenlijke aanpak Hennepeelt. Uitvoeringsovereenkomst WWZ. Convenant Tweede Kansbeleid.	8
Prestatieafspraken met gemeenten jaarlijks vaststellen en evalueren.	Vanaf 2005 en verder	Prestatieafspraken met Weesp 2005, 2006, 2007 en 2009. Geen afspraken met Muiden na 2005. Monitoring ontbreekt.	8 4 4
Gemiddeld			6,7

### *Strategische ontwikkeling van de woningvoorraad*

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
<u>Onderhoudsplannen vanuit het SVB</u> : deze worden jaarlijks geactualiseerd n.a.v. diverse metingen van het bezit, financiële resultaten en de inzichten die uit de klantenprofielen voortkomen.	Continu jaarlijks proces in het kader van het afwegingskader en plannings- en begrotingscyclus.	Gewenste basiskwaliteit van woningen vastgesteld, op grond daarvan wordt onderhoud gepland.	8
<b>Programmering herstructurering: op hoofdlijnen is het programma bekend en is uitvoering gestart</b> Renovatie Meidoornflat, 116 woningen; investering 7,1 miljoen Plintontwikkeling Meidoornflat, 16 woningen; investering 2 miljoen Herontwikkeling kruispunt Papelaan, Meidoornlaan, Herensingel en Plataanlaan (onderdeel wijk Hogewey), 86 woningen sloop; 150 woningen nieuwbouw. Geraamde investering 22,8 miljoen.	December 2004  Start tweede kwartaal 2005 Start 2005	Afgerond  Plannen hart van Hogewey in ontwikkeling	7

<sup>14</sup> Indien een acceptabele financiële dekking mogelijk is

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
<p>Renovatie Ingelandenflat, 128 woningen</p> <p>Kostverlorenflat (onderdeel wijk Hogewey) 126 woningen; geraamde investering totaal 16,5 miljoen.</p> <p>Herontwikkeling Muiden Noordwest Beatrixstraat en Ireestraat 52 woningen sloop 90 woningen nieuwbouw; geraamde investering 14,8 miljoen.</p> <p>Herontwikkeling Kastagnelaan/Kostverlorenstraat, sloop 28 woningen, nieuwbouw 42 woningen; geraamde investering 6 miljoen euro.</p> <p>Planontwikkeling Schildersbuurt 246 woningen.</p>	<p>Ingelandenflat: start zomer 2005; Kostverlorenflat: start zomer 2006</p> <p>Start najaar 2006</p> <p>Aanvang planontwikkeling 2006</p> <p>Planontwikkeling in prematuur stadium</p>	<p>Afgerond.</p> <p>Renovatie 2006 stopgezet om herontwikkeling totale locatie te onderzoeken.</p> <p>Niet van de grond gekomen.</p> <p>In afwachting kaders Hart van Hogewey.</p> <p>In 2008 start onderzoek renovatie woningen Schildersbuurt.</p>	
<b>Nieuwbouwlocaties verwerven</b>			6
Plan Sportvelden Papelaan, 71 woningen; totale investering 10,6 miljoen.	v.a. zomer 2005	Niet doorgegaan	
Verdichting wijk Hogewey, circa. 150 woningen.	Indien sprake is van concreet project wordt tijdspad uiteengezet.	Plannen in ontwikkeling	
Ontwikkeling kleinere stedelijke invullingen mits zij financieel en verhuurtechnisch aantrekkelijk zijn.	Indien sprake is van concreet project wordt tijdspad uiteengezet.	Geen concrete projecten voorhanden	
Bloemdalerpolder/KNSF gebied: circa 250 woningen.	v.a. 2007	Geen grondverwing	
<b>Kwaliteit woningonderhoud</b>			7
<u>De kwaliteitslabels</u> worden opgenomen in het strategisch voorraadbeleid, de meerjarenbegroting en ten slotte vertaald in de onderhoudsbegroting.	Implementatie v.a. 2005	Basiskwaliteit woningen vastgesteld.	
<u>PMC's</u> : bestaande voorraad wordt in PMC's ondergebracht en ingedeeld.	Indeling eerste kwartaal 2005 resultaten PMC's begroting 2006.	Niet mogelijk i.v.m. woonruimteverdeling.	

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
<b>Milieu en energie</b>			
Op het gebied van milieu wordt onder andere uitvoering gegeven aan het actief saneringsbeleid open verbrandingstoestellen; het aanbrengen van mechanische ventilatie; het beperken van (verkeers-) lawaai; het aanbrengen van individuele voorzieningen voor centrale verwarming en warmwatervoorzieningen en het stimuleren van meer- of minder eenvoudig materiaal- en grondgebruik. Energiebesparende maatregelen bestaan onder andere uit individuele bemetering; extra thermische isolatie; versterken van passieve zonne-energie (Meidoornflat; vliesgevel) en het stimuleren van energie beperking op wijkniveau.		Vervanging cv's vindt plaats in het kader van planmatig onderhoud. Overige energiebesparende maatregelen niet zichtbaar.	6
Gemiddeld			6,8

### *Organisatie en personeel*

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
Planning en controlecyclus met per kwartaal managementrapportage.	Vanaf 2004 continu proces	Kwartaalrapportages worden opgesteld.	8
<u>Programmamanagement</u> ; werken op basis van vooraf bepaalde, duidelijk omschreven projectplannen volgens uniform format.	Vanaf 2005 continu proces	Onbekend	4
<u>Jaaractiviteitenplannen</u> per afdeling door manager gemaakt, met aandacht voor benodigde financiën en personele inzet.	Vanaf 2004 jaarlijks	In 2006 is een start gemaakt. Nieuwe bestuurder vond het voor 2007 en verder niet nodig, omdat de activiteiten eenvoudig uit het algehele jaarplan te vertalen waren.	6
<u>Benchmarkvergelijking</u> op indicatoren van verzuim en formatieplaatsenplan.	Vanaf 2004 continu proces	Onbekend	4
<u>Evaluatie</u> (financiële) resultaten onderhoudsbedrijf.	Eerste kwartaal 2006	Resultaten onderhoudsbedrijf jarenlang aandachtspunt. In 2010 opheffen onderhoudsbedrijf.	8
<u>Monitoring volkshuisvestelijke ontwikkelingen</u> : per kwartaal wordt door De Woningbouw een kwartaalrapportage opgesteld.	Vanaf 2005 en verder	In kwartaalrapportages worden de volkshuisvestelijke ontwikkelingen weergegeven.	8
<u>Resultaat- en beoordelingsgesprekken</u> : periodiek op basis van vastgestelde functie- en taakomschrijvingen en competenties.	Vanaf 2005	Vindt plaats	8
<u>Personeelssamenstelling</u> : formuleren beleid; bijzondere doelgroepen 7% van totale formatie.	Eerste kwartaal 2005, daarna continu	Drie medewerkers leefbaarheid in dienst.	6

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
<u>Loopbaan- en scholingsbeleid</u>	Jaarlijkse evaluatie en bewaking financiële dekking 2004 e.v.	Van veel van de medewerkers bestaat geen overzicht van de gevolgde opleidingen (op 2008). In het eerste kwartaal van 2008 wordt de opleidingsbehoefte van medewerkers geïnventariseerd en worden keuzes gemaakt ten aanzien van de besteding van het opleidingsbudget.	6
Gemiddeld			6,4

### **Financiën**

Acties	Planning	Realisatie	Beoordeling
<u>Toetsing</u> projecten op jaarlijks vastgestelde CFV solvabiliteitsnorm.	Vanaf 2004 continu proces	2006 en 2007 solvabiliteit > 25%	8
<u>Borgingsruimte</u> wordt bepaald op basis van vastgestelde WSW normen.	Vanaf 2004 continu proces	Continu proces	8
<u>Treasuryjaarplannen</u>	Derde kwartaal, continu proces 2004 e.v.	Aanwezig met uitzondering van 2007	7
<u>Beleidsnotitie</u> onrendabele investeringen op basis van ondernemingsplan 2004-2007.	Besluitvorming uitgangspunten december 2004	Niet gerealiseerd, wel op later tijdstip: Notitie Maatschappelijke ondernemen, rendement en transparantie (2010 opgesteld).	4
Gemiddeld			6,8

### **BSC 2008**

#### **Maatschappijperspectief**

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het scheppen van kansen en mogelijkheden voor mensen in een kwetsbare positie.	Voldoende passende voorraad voor doelgroep van beleid beschikbaar.	Voldoende voorraad met een huurprijs onder de aftoppingsgrens	Meer dan 3.400 woningen	Per 1 juli 3.446 woningen	9
		Een passende woonruimteverdeel-systematiek	Voorbereiden voor 2009	Betrokken bij voorbereiding in regionaal verband	8
	Huisvesten van mensen met een functiebeperking.	Jaarlijks neemt De Woningbouw deel aan een project voor huisvesting bijzondere doelgroep of initieert dit.	Eén project in 2008	Participatie in project 'Skaeve Huse' (regionaal verbond).	8

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
	Voeren van een passend incasso-beleid en tweede kansbeleid	Beperking van de huurachterstanden	Max. 0,75% van de jaarhuur	0,71% van de jaarhuur	8
		Beperking van aantal uitzettingen	Max. twaalf uitzettingen per jaar	Negen uitzettingen	9
	Goede relatie met stakeholders	Structureel bestuurlijk overleg met gemeenten over volkshuisvesting	Vier keer per jaar met beide gemeenten.	Met gemeente Weesp drie keer overlegd over volkshuisvestelijke onderwerpen. Met Muiden overleg over projecten en huisvesten statushouders.	6
		Overeengekomen prestatieafspraken met gemeenten	Ja, met beide	Niet gerealiseerd, in Weesp als gevolg van val college.	6
Het bevorderen van de fysieke kwaliteit en duurzaamheid van de bebouwde omgeving.	Leveren van producten en diensten die spaarzaam zijn in energieverbruik en bij productie en beheer zo weinig mogelijk energiebelastend zijn.	Genormeerd energiegebruik van de voorraad is in kaart gebracht.	Ja, gereed medio 2008	Eind oktober gereed. Voorraad is voorzien van energielabels.	8
		Eventuele acties voor verbetering van energiegebruik in woningen zijn benoemd.	Niet eerder dan in 2009	n.v.t.	6
	Het realiseren en beschikbaar hebben van woningen die geschikt zijn voor meerdere woonstijlen en levensfasen.	Jaarlijks toevoeging van 1% woningen die geschikt zijn om zorg in verleend te krijgen (voldoend aan Woonkeur Basis).	Niet in 2008, voor het eerst in 2010	n.v.t.	6
Het bevorderen van de leefbaarheid door het behouden/ verbeteren van voorzieningen, maatschappelijke functies en infrastructuur in wijken waar De Woningbouw bezit heeft.	Investeren in maatschappelijk vastgoed.	Afwegingskader voor investeren vastleggen en actueel houden.	Voorjaar 2008 gereed	Nog niet gereed, najaar 2008	5
		Gemiddeld één project per jaar tot investeringsbeslissing brengen.	Ja, 2008, gezondheidscentrum	Nog niet gereed, najaar 2008	5
	Optimaliseren van de leefbaarheid	Opvolging geven aan uitkomsten leefbaarheidsonderzoeken	Ja, vertaling Lemononderzoek 2007 in beheeractiviteiten.	Vertaald in activiteiten en 79% van begroting gerealiseerd.	7



### *Klantperspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het bieden van keuzemogelijkheden en keuzevrijheid aan de woonconsument	Aanwezigheid van keuzemogelijkheden (zonder mogelijkheden ook geen keuzevrijheid)	De mogelijkheden tussen koop en huur zijn geïnventariseerd en op toepasbaarheid voor De Woningbouw getoetst	Eindrapportage eind 2008 gereed	Tussenrapportage in Raad van Toezicht-vergadering september geweest	6
Het op een hoog niveau houden/brengen van de kwaliteit van dienstverlening	Behoud KWH-label	Alle scores hoger dan een 7	Ja, werken aan scores die bij meting in 2006/2007 lager waren dan een 7	Procedure klachtenmanagement opgesteld en geïmplementeerd  Vier onderdelen waren hoger dan een 7	8
Het versterken van onze positie in wonen en het uitbouwen van onze positie in maatschappelijk bestemd vastgoed	Voeren van een strategisch voorraadbeleid en het hebben van een strategisch voorraadbeheerplan	Strategisch voorraadbeleidsplan beschikbaar	Ja, uit 2007	Was reeds beschikbaar	n.v.t.
		Strategisch voorraadbeheerplan beschikbaar	Ja, eerste helft 2008 gereed	Eind van het jaar gereed	7

### *Intern perspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het voortdurend verbeteren van processen en procedures	Besef en acceptatie van het feit dat de taakstelling van de corporatie leidend is voor de organisatiestructuur	Taakstelling voor de komende jaren herbevestigd en passendheid van de huidige organisatie getoetst	Rapportage eind derde kwartaal 2008 gereed	Start vierde kwartaal	5
Het willen zijn van een betrokken, ondernemende en transparante organisatie met aandacht voor de medewerkers.	Ziekteverzuim	Ziekteverzuim lager dan vastgesteld %	Lager dan 4%	Nog fors groter dan 4% (sec over derde kwartaal.: 5,15%)	5
	Aansluiten kwaliteiten medewerkers bij ambitieniveau organisatie	Inzicht in aansluiting kennis en vaardigheden medewerkers versus functie-eisen	Ja	Aan eind jaar klaar	8

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
		Goed toepassen van systematiek van Performance Management (resultaats-, functionerings- en beoordelingsgesprekken).	100%	100%	8
		Tevredenheid medewerkers kennen en standpunt bepalen t.a.v. uitkomsten onderzoek.	Ja	Gereed	8

### *Innovatieperspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het proactief realiseren van vernieuwingen van producten en diensten	Jaarlijks tenminste één nieuw product implementeren	Beoordelen tussenvormen koop en huur en het maken van een keuze voor toepassing	Ja, gereed	Tussenrapportage in RvT- vergadering september geweest	5

### *Financieel perspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het hebben van een voldoende financiële positie om de continuïteit te waarborgen en de ambities te kunnen realiseren.	Borgingsmogelijkheid WSW	Weerstandsvormen meerjarig boven grens WSW	Ja, groter dan 15%	Solvabiliteit voldoet meerjarig; kritische kasstromen in 2008; 2009 en 2010 gerepareerd.	8
	Sturen op resultaat	Realiseren begroting 2008 (winst- en verliesrekening)	100%	100%	8

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
	Beheersen kostenstructuur	Inzicht in effectiviteit organisatie (o.a. eigen beheerkosten afgezet tegen benchmark)	Ja	Start onderzoek vierde kwartaal	6
		Inzicht in noodzaak afwijking hoogte onderhoudskosten t.o.v. de benchmark	Ja	Eind 2008 inzichtelijk	8
		Kader voor onrendabele investeringen beschikbaar	Ja	Eind 2008	8
		Onderhoudsbedrijf scoort positief resultaat	Ja	Ja	8
		Beheersen renterisico's	Treasury Jaarplan, Treasury Advies	Beschikbaar	8

## 2009

### Maatschappijperspectief

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het scheppen van kansen en mogelijkheden voor mensen in een kwetsbare positie.	Voldoende passende voorraad voor doelgroep van beleid beschikbaar.	Voldoende voorraad met een huurprijs onder de aftoppingsgrens.	Eind 2009 > 95% onder huurtoeslaggrens. Eind 2009 > 82,5% onder eerste aftoppingsgrens.	98,4% 83,2%	9
		Een passende woonruimteverdeel-systematiek.	Nieuw systeem in 2009	Geen, wordt 2010	5
			Meer dan 60% van woningen toegewezen aan doelgroep.	72,0%	9
	Huisvesten van mensen met een functiebeperking.	Jaarlijks neemt De Woningbouw deel aan een project voor huisvesting bijzondere doelgroep of initieert dit.	Eén project in 2009	Geen	5

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
	Voeren van een passend incasso-beleid en tweede kansbeleid	Beperking van de huurachterstanden	Max. 0,70% van de jaarhuur	0,74%	6
		Beperking van aantal uitzettingen	Max. twaalf uitzettingen per jaar	Acht uitzettingen.	9
	Goede relatie met stakeholders	Structureel bestuurlijk overleg met gemeenten over volkshuisvesting	Vier keer per jaar met beide gemeenten	Drie keer Weesp. Muiden niet (wel bilateraal met wethouders over projecten).	6
			Gemeenteraden voorgelicht in thematische bijeenkomst (eerste half jaar)	Gereed voor Weesp en Muiden	7
		Overeengekomen prestatieafspraken met gemeenten	Ja, met beide	Weesp wel Muiden niet	5
		Structureel bestuurlijk overleg met huurdersverenigingen	Vier keer per jaar met beide	Vier keer	8
			Overlegwet (01-01-2009) in eerste half jaar geïmplementeerd	100%	8
		Stakeholders betrokken bij beleid corporatie	Bijeenkomst georganiseerd derde kwartaal	Verplaatst naar 2010 (visitatie)	4
Het bevorderen van de fysieke kwaliteit en duurzaamheid van de bebouwde omgeving.	Leveren van producten en diensten die spaarzaam zijn in energieverbruik en bij productie en beheer zo weinig mogelijk energiebelastend zijn.	Genormeerd energiegebruik van de voorraad is in kaart gebracht.	Ja	Gereed	8
		Eventuele acties voor verbetering van energiegebruik in woningen zijn benoemd.	Ja, voor begroting 2010	Nee, in voorbereiding.	Zes (energiematrix in ontwikkeling)

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
	Het realiseren en beschikbaar hebben van woningen die geschikt zijn voor meerdere woonstijlen en levensfasen.	Jaarlijks toevoeging van 1% woningen die geschikt zijn om zorg in verleend te krijgen (voldoend aan Woonkeur Basis).	Niet in 2009, voor eerst in 2010	In 2010 tien woningen bij het gezondheidscentrum.	6
Het bevorderen van de leefbaarheid door het behouden/verbeteren van voorzieningen, maatschappelijke functies en infrastructuur in wijken waar De Woningbouw bezit heeft.	Investeren in maatschappelijk vastgoed	Afwegingskader voor investeren vastleggen en actueel houden	In 2009 gereed als onderdeel financiële sturing	Nog niet gestart	5 (notitie maatschappelijk ondernemen gereed in 2010)
	Optimaliseren van de leefbaarheid	Opvolging geven aan uitkomsten leefbaarheidsonderzoeken	Beschreven leefbaarheidsactiviteiten zijn eind 2009 uitgevoerd	Activiteiten vastgelegd en 98% begroting gerealiseerd	8

### *Klantperspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het bieden van keuzemogelijkheden en keuzevrijheid aan de woonconsument	Aanwezigheid van keuzemogelijkheden (zonder mogelijkheden ook geen keuzevrijheid)	De mogelijkheden tussen koop en huur zijn geïnventariseerd en op toepasbaarheid voor De Woningbouw getoetst	Keuze voor toepassing eerste helft 2009 gemaakt	Gestart	5 (liep ook al vorig jaar)
		Wensen klanten kennen	Woontevredenheidsonderzoek einde jaar uitgevoerd	Start november, nog geen resultaten bekend	6
Het op een hoog niveau houden/brengen van de kwaliteit van dienstverlening.	Behoud KWH-label	Alle scores hoger dan een 7	Actie op resultaten meting 2008/2009 opdat label tot in 2011 wordt veiliggesteld; actie op onderdelen die lager scoren dan een 7.	Op twee labelonderdelen onvoldoende gescoord. Maatregelen in 2010	6

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het versterken van onze positie in wonen en het uitbouwen van onze positie in maatschappelijk bestemd vastgoed	Voeren van een strategisch voorraadbeleid en het hebben van een strategisch voorraadbeheerplan	Strategisch voorraadbeleidsplan beschikbaar	Ja, uit 2007	Ja, getoetst voor economische situatie	7
		Strategisch voorraadbeheerplan beschikbaar	Ja, eerste helft 2009 gereed	Gestart	6
	Het realiseren van nieuwbouw en vernieuwing	Het realiseren van plannen bij voorbereiding en realisatie	Oplevering Inge-landflat Start bouw gezondheidscentrum en tien woningen. Invest.beslissing: Meidoorneiland Sinnigveld Papelaan Schildersbuurt	Gereed  Loopt  Loopt	7

### *Intern perspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het voortdurend verbeteren van processen en procedures	Besef en acceptatie van het feit dat de taakstelling van de corporatie leidend is voor de organisatiestructuur	Taakstelling voor de komende jaren herbevestigd en passendheid van de huidige organisatie getoetst	Onderhoudsbeleid in eerste half jaar gecheckt  Rapportage over effectiviteit en efficiency eind derde kw. 2008 gereed  Communicatie- en projectontwikkelingsfunctie in eerste half jaar geïmplementeerd	Start vierde kwartaal  Concept in december  Gereed	6  6  8
		Stabiele structuur vereniging	Statuten vereniging gewijzigd/ ledenraad geïnstalleerd	Gereed	8

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
		Goede deelnemingenstructuur	Bestaansrecht onderhoudsbedrijf geëvalueerd	Gestart (deels)	7
Het willen zijn van een betrokken, ondernemende en transparante organisatie met aandacht voor de medewerkers	Ziekteverzuim	Ziekteverzuim lager dan bepaald %	Lager dan 5%	2,95%	9
	Aansluiten kwaliteiten medewerkers bij ambitieniveau organisatie	Inzicht in aansluiting kennis en vaardigheden medewerkers versus functie-eisen	Ja	Inventarisatie loopt	6
		Goed toepassen van systematiek van Performance Management (resultaats-, functionerings- en beoordelings-gesprekken)	100%	Gereed (resultaat-afspraken en voortgangsgesprekken zijn gevoerd)	8
		Tevredenheid medewerkers kennen en standpunt bepalen t.a.v. uitkomsten onderzoek	Ja, op basis van onderzoek 2007/2008	Geen nieuw onderzoek in 2009	6

### *Innovatieperspectief*

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het proactief realiseren van vernieuwingen van producten en diensten	Jaarlijks tenminste één nieuw product implementeren	Beoordelen tussenvormen koop en huur en het maken van een keuze voor toepassing	Keuze voor toepassing van een vorm gemaakt in eerste helft 2009	In voorbereiding, financiële consequenties worden doorgerekend	5 (is steeds vertraagd)

### Financieel perspectief

Ondernemingsdoelstelling	Kr. Succesfactoren	Kr. Prestatie-indicatoren	Normen	Realisatie	Beoordeling
Het hebben van een voldoende financiële positie om de continuïteit te waarborgen en de ambities te kunnen realiseren.	Borgingsmogelijkheid WSW	Weerstandsvormogen meerjarig boven grens CFV	Ja, groter dan 15%	Voldoet	8
		Rentedekkingsgraad meerjarig boven grens WSW	Groter dan 1,25%	Voldoet	8
	Sturen op resultaat	Realiseren begroting 2009 (winst- en verliesrekening)	100%	Op schema conform financieel overzicht	8
		Activiteiten uitgevoerd	Onderhoudsactiviteiten 100% uitgevoerd	Planmatig 96% Dagelijks 110%	8
	Beheersen kostenstructuur	Inzicht in effectiviteit organisatie (o.a. eigen beheerkosten afgezet tegen benchmark)	Verkopen gerealiseerd (22)	21	8
			Ja, onderzoek in derde kwartaal 2009 gereed	Concept in november, besproken in RvT 22-04-2009	7
		Inzicht in noodzaak afwijking hoogte onderhoudskosten t.o.v. de benchmark	Ja, onderzoek eerste halfjaar	Concept gereed	7
		Kader voor onrendabele investeringen beschikbaar	Ja, kader voor financiële sturing eind 2009 gereed	In voorbereiding Presentatie PWC 12-05-2009	6
		Onderhoudsbedrijf scoort positief resultaat	Ja	Ja t/m september + 475.000	8
		Beheersen renterisico's	Treasury Jaarplan geaccordeerd	Gereed	8
			Treasurystatuut	Gereed	



## Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven

### Prestatie afspraken 2006 Weesp

Prestatieveld	Opgaven	Prestatie	Beoordeling
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	DWB houdt een actueel overzicht bij ontwikkeling kernvoorraad	Overzicht van de kernvoorraad wordt bijgehouden	8
	Verhuiskostenvergoeding ouderen bevorderen doorstroom	Er is een regeling verhuiskostenvergoeding	8
	Verkoop 30 bestaande huurwoningen	Er zijn 30 woningen verkocht	8
Bijzondere doelgroepen	Eén woning per jaar voor stichting Alleen	Geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid Eén woning toegewezen	8
	Eén woning voor Amstelmonde In pand Visio project kamers met kansen realiseren met het RIBW	In 2006 heeft DWB pand aangekocht t.b.v. huisvesting bijzondere doelgroep. RIBW heeft mogelijkheid Kamers met kansen onderzocht. Project gaat in 2007 van start De Woningbouw heeft aan Visio negen appartementen opgeleverd t.b.v. woontrainingscentrum	
	Statushouders conform opgave	Eén woning, vier personen	
	WVG procedure wordt door de corporatie gedaan	Dit wordt door De Woningbouw gedaan	
	WVG gelden worden ingezet om noodzakelijke aanpassingen voor senioren te realiseren	Dergelijke aanpassingen worden op verzoek ook uitgevoerd.	
	Inventarisatie locaties in Weesp geschikt ontwikkeling seniorenwoningen	Heeft niet plaatsgevonden	
Overleg partijen t.b.v. realisatie woondienstenzone	I.r.t. overleg en convenant WMO met gemeente Weesp	7	
Leefbaarheid/ veiligheid	DWB draagt bij uitvoering speelplaatsenplan	Realisatie speelplaats Meidoornflat Onderhoud speeltoestellen opgenomen in leefbaarheidsactiviteiten	8
	Verwijderen schotelantennes, eventueel vervangen centraal ontvangstpunt	Invoeren Gereed voor Satelliet Ontvangststelsysteem bij vijftal grote flats	8
Bouwproductie/ Herstructurering	Herontwikkeling kruispunt Pape- laan, Meidoornlaan, Herensingel en Plataanlaan, 86 woningen sloop, 150 woningen nieuwbouw. Start plannen 2006 Renovatie Ingelanden, 128 wonin- gen	- Onderdeel planvorming Hart van Hogewey, geen harde af- spraken  - Onderzoek renovatie, uitvoe- ring eind 2008. Niet gestart in 2006.	5

Prestatieveld	Opgaven	Prestatie	Beoordeling
	Kostverlorenflat 126 woningen. Start 2006	- Onderzoek Kostverlorenflat sloop/nieuwbouw	
	Planontwikkeling Schildersbuurt 246 woningen (prematuur stadium)	- Nog geen planontwikkeling	
Energie en duurzaamheid	Corporatie stelt plan op toepassing nieuwe energievormen bij nieuwbouw en herstructurering	Nog geen beleid energie en duurzaamheid. In 2009 dubo-matrix opgesteld	5
	Onderhoud en renovatie geschieden met inachtneming van het duurzaam bouwen beleid	Bij onderhoud en renovatie wordt, waar dat kan, geïnvesteerd in duurzaamheid en energie bijv. in de vorm van isolatie en HR ketels	8
	Corporatie inventariseert de complexen waar asbest is toegepast en stelt een saneringsplan vast. Gereed medio 2007	Asbest beleid wordt opgesteld	7

#### Prestatieafspraken 2007 Weesp

Prestatieveld	Opgaven	prestatie	beoordeling
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	DWB houdt een actueel overzicht bij ontwikkeling kernvoorraad	Overzicht van de kernvoorraad wordt bijgehouden	8
	Inventarisatie mogelijkheden tussenvorm huur/koop	Niet zichtbaar is 2007, wel in 2008 en 2009	6
	Verhuiskostenvergoeding ouderen bevorderen doorstroom	Er is een regeling verhuiskostenvergoeding	8
	Verkoop 30 bestaande huurwoningen	Er zijn 22 woningen verkocht	5
Bijzondere doelgroepen	Eén woning per jaar voor stichting Alleen	Heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheden	8
	Eén woning voor Amstelmonde Twee woningen Kamers met Kansen	Eén woning Amstelduin Twee woningen Kamers met Kansen Eén woning Sherpa	
	Statushouders conform opgave	Vier woningen, acht personen	8
	Opstellen nieuw convenant huisvesting bijzondere doelgroepen	De bedoeling was om regionaal een afzonderlijk convenant op te stellen. Dit is nu meegenomen in de regionale woonvisie 2007-2020.	7
Leefbaarheid/ veiligheid	Gezamenlijk aanpak en financiering diverse maatregelen verbeteren leefbaarheid	Uitgaven leefbaarheid € 167.543 (91% van begroting uitgevoerd)	7
	DWB draagt bij uitvoering speelplaatsenplan	Onderhoud speeltoestellen onderdeel leefbaarheidsactiviteiten	8

Prestatieveld	Opgaven	prestatie	beoordeling
	Verwijderen schotelantennes, opstellen schotelbeleidsplan	Invoeren Gereed voor Satelliet Ontvangststelsysteem bij vijftal grote flats in 2006, voortzetting in toekomst	8
	Onderzoek opstellen en afsluiten convenant Hennepteelt	Overeenkomst afgesloten juli 2008	8
Bouwproductie en herstructurering	Planvorming: Meidoorneiland, Papelaan, Gezondheidscentrum Hart van Hogewey Planvorming renovatie Ingelanden	In planvorming	8
Energie en duurzaamheid	Opstellen asbestbeleid en opleiden personeel asbestsanering	Asbest beleid wordt opgesteld	7
	Bij plannen renovatie en nieuwbouw onderzoeken mogelijkheden toepassen Dubo maatregelen	Bij onderhoud en renovatie wordt, waar dat kan, geïnvesteerd in duurzaamheid en energie bijv. in de vorm van isolatie en HR ketels	8
	Opstellen plan toepassen nieuwe energievormen	Nog geen beleid energie en duurzaamheid. In 2009 dubo-matrix opgesteld	6

#### Prestatieafspraken 2009 Weesp

Opgaven	Prestatie	Beoordeling
<b>Beschikbaarheid/betaalbaarheid</b>		
Uitkomsten inventarisatie tussenvormen koop/huur	Uitkomsten geïnventariseerd. Keuze wordt gemaakt	8
Leveren verhuiskostenvergoeding ouderen om doorstroming te bevorderen	Er is een verhuiskostenregeling	8
Gemiddelde verkoop vijftien huurwoningen per jaar	21 woningen zijn verkocht	9
Tenminste 92,5% van de voorraad heeft een huurprijs onder huurtoeslaggrens	98,4%	9
Tenminste 80% voorraad huurprijs onder de laagste aftoppingsgrens	86%	9
<b>Bijzondere doelgroepen</b>		
Eén woning per jaar voor stichting Alleen Eén woning voor Amstelmonde Twee woningen Kamers met Kansen Eén woning huisvesting ex-gedetineerden	Eén woning toegewezen Geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid Eén woning Kamers met Kansen In dit kader geen verzoek van gemeente DWB participeert in werkgroep Tweede Kansbeleid: vijf trajecten gestart in een nieuwe woning Visio één woning toegewezen	8
Statushouders conform opgave	Zes woningen toegewezen, aan taakstelling voldaan	8

Opgaven	Prestatie	Beoordeling
Opstellen nieuw convenant huisvesting bijzondere doelgroepen	De bedoeling was om regionaal een afzonderlijk convenant op te stellen. Dit is nu meegenomen in de regionale woonvisie 2007-2020	7
Alle gestapelde nieuwbouw is geschikt voor ouderen en rolstoelgebruikers	Woningen Gezondheidscentrum geschikt voor senioren	8
Corporatie en gemeente onderzoeken noodzaak uitbreiding aanleunwoningen	Dit onderzoek is niet uitgevoerd	4
<b>Leefbaarheid en veiligheid</b>		
Gezamenlijk aanpak en financiering diverse maatregelen verbeteren leefbaarheid	Uitgaven leefbaarheid € 603.305 (98%begroting gerealiseerd)	8
DWB draagt bij uitvoering speelplaatsenplan	Herinrichting speeltuin en opknappen voetbalveld Keulsevaartflat Onderhoud speeltoestellen opgenomen in leefbaarheidsactiviteiten	8
DWB verbetert aanzien Woonwagenkamp	Hierover lopen de gesprekken nog tussen gemeente, Woningbouw en bewoners. Het is een langdurig traject, maar er zal wel uitvoering aan worden gegeven	6
<b>Bouw en herstructurering</b>		
Planvorming: Meidoorneiland, Papelaan, Sinnigverlderplantsoen, Hart van Hogewey	Hart van Hogewey: schetsontwerpfase Meidoorneiland: DO-fase Papelaan: VO-fase Sinnigverlderplantsoen: schetsontwerpfase	8
Start bouw gezondheidscentrum	Bouw is gestart	8
Oplevering renovatie Ingelanden	Ingelandenflat is opgeleverd	8
<b>Energie en duurzaamheid</b>		
Opstellen asbestbeleid en opleiden personeel asbestsanering	Is gebeurd	8
Bij plannen renovatie en nieuwbouw onderzoeken mogelijkheden toepassen Dubo maatregelen	Dubo matrix is opgesteld, mogelijkheden en financiële consequenties worden in beeld gebracht	8

## Muiden

Prestatieveld	Prestaties	Beoordeling
Beschikbaarheid/ betaalbaarheid	<p><b>2006:</b> 30% woningen toegewezen jongeren 18-29 jaar (afpraak regionaal 30%) 6% aan vestigers (afpraak regionaal 5%) 50% aan doelgroep BBSH grens (afpraak regionaal 53%)</p> <p><b>2007:</b> 40% woningen toegewezen jongeren 18-29 jaar/ 5% aan vestigers/ 78% doelgroep (eerste aftoppingsgrens huurtoeslag)</p> <p><b>2008:</b> 40%/ 10%/ 66%</p> <p><b>2009:</b> 34%/ 5%/ 72%</p>	8
Bijzondere doelgroepen	<p>Samenwerking gemeente Muiden in visieontwikkeling wonen-zorg-welzijn. 2008 inventarisatie bij scholen, zorg-welzijnsinstellingen behoefte tijdelijke woningen jongeren die stage lopen (geen behoefte) 2009 geen specifieke activiteiten</p>	7
	<p>Bijzondere toewijzing: 2007 één woning geclaimd o.b.v. hardheidsclausule 2008: idem 2009: twee woningen geclaimd o.b.v. hardheidsclausule</p> <p>Huisvesting statushouders: 2006 en 2007 Muiden heeft daar geen gehoor aan willen geven door beperkte aantal woningen dat vrijkomt. Onder druk van provincie vanaf 2008 opgepakt. 2008: zeven woningen taakstelling statushouders (Muiden) 2009: vier woningen taakstelling statushouders (Muiden)</p>	8
	<p>Huisvesting bijzondere doelgroepen in Muiden kan pas bij nieuwbouw gerealiseerd worden. De huidige woningvoorraad biedt daarvoor geen mogelijkheden. Deze zijn wel door DWB samen met Philadelphia onderzocht (zij wilden een project in Muiden realiseren met DWB)</p>	6
Leefbaarheid en veiligheid	<p>Uitgaven leefbaarheid werkgebied totaal: 2006: 170.644 (7.914 vissteiger Muiden) 2007: 167.543 2008: 224.090 ( 8.903 opknapbeurt Amsterdamse-/Naarderstraat Muiden) 2009: 603.305 (compl. Broshuizen extra trapeleuningen en verlichting i.r.t. veiligheid en kunstworkshops voor kinderen verstandelijke beperking)</p> <p>Sponsoring 2006-2009 Spieringfestival, Swing op de Brink, Comité openbare feesten Muiden, nationale Feesten Muiderberg</p>	8
Herstructurering en bouwproductie	<p>2006-2008 geen 2009 inventarisatie optimalisatie Muiden Noordwest gegeven de noodzakelijke infrastructuurele aanpassingen en herstructureringsopgave. Planontwikkeling Kocherplanstoen (traject moeizaam) 2006-2009 geen oplevering</p>	5

Prestatieveld	Prestaties	Beoordeling
Energie en duurzaamheid	Geen prestaties specifiek voor Muiden kunnen vinden. Algemeen: - opstellen Dubomatrix 2009 - bij onderhoud en renovatie waar mogelijk investeringen in energie en duurzaamheid door isolatie, glas en HR ketels	7