

Rapportage
visitatie maatschappelijk presteren
Woonbron

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.1
Status : Definitief
Datum : 21 maart 2007

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.7	Opgesteld door visitatiecommissie	Initiële versie ter bespreking met Woonbron Niet bestemd voor publicatie
0.9	Visitatiecommissie	Versie ter bespreking met de Auditraad Niet bestemd voor publicatie
1.0	Visitatiecommissie	Na bespreking (12 maart 2007) met Auditraad vrijgegeven voor publicatie
1.1	Visitatiecommissie	Na bevindingen Auditraad aangepast en vrijgegeven voor publicatie

Verzendlijst

Naam	Bedrijf	Functie/Rol
Martien Kromwijk	Woonbron	Gedelegeerd opdrachtgever
Wouter Rohde	Woonbron	Contactpersoon
Joos Jacobs	Pentascopie	Voorzitter visitatiecommissie
Germa Reivers	Pentascopie	Visitor
Ben Spelbos	PricewaterhouseCoopers	Visitor
Feike Oosterhof	PricewaterhouseCoopers	Visitor
Maarten Nieland	PricewaterhouseCoopers	Visitor
Mare Straetmans	PricewaterhouseCoopers	Visitor
Eva Velmans	Pentascopie	Secretaris
Nicole Heemink-Pronk	Pentascopie	Secretaris

Goedgekeurd / vrijgegeven door:

Naam (functie/bedrijf)	Datum	Handtekening
Joos Jacobs <i>Voorzitter visitatiecommissie Pentascopie</i>		
Ben Spelbos <i>Partner PricewaterhouseCoopers</i>		

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Inleiding visitatie Woonbron	6
1.1 Achtergrond maatschappelijk visiteren	6
1.2 Opdracht.....	6
1.3 Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode	6
1.4 Visitatie aanpak.....	7
1.5 Opbouw van het oordeel	9
1.6 Opbouw rapport.....	12
1.7 Referentiedocumenten	12
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	15
2 Het maatschappelijk presteren van Woonbron	17
2.1 Eindoordeel over Woonbron is blauw/groen	19
2.2 Oordeel over positionering & ambities is groen	19
2.3 Oordeel over doelen & indicatoren is groen.....	21
2.4 Oordeel over opgaven is groen.....	22
2.5 Oordeel over stakeholders is blauw	23
2.6 Oordeel over vermogen & duurzaamheid is groen	23
2.7 Oordeel over efficiëntie is groen	24
3 Het visitatieproces	25
Deel II Toelichting	27
4 Positionering en ambities	29
4.1 Positionering.....	29
4.2 Ambities.....	32
4.3 Oordeel over positionering & ambitie is groen	36
5 Doelen en indicatoren	37
5.1 Mate van belang van de thema's	37
5.2 Beschikbaarheid.....	38
5.3 Betaalbaarheid	42
5.4 Bouwproductie.....	44
5.5 Stedelijke vernieuwing.....	47
5.6 Leefbaarheid & veiligheid.....	52
5.7 Bijzondere doelgroepen, inclusief wonen en zorg	56
5.8 Huurdersparticipatie	60
5.9 Oordeel over doelen & indicatoren is groen.....	64
6 Landelijke, regionale en lokale opgaven	65
6.1 Overall zelfbeeld Woonbron.....	65
6.2 Overall beeld stakeholders.....	65
6.3 Beeld vanuit de interne analyse	66
6.4 Oordeel over opgaven is groen.....	73



7 Stakeholders	74
7.1 Betrokkenheid stakeholders bij de beleidscyclus.....	74
7.2 Waardering van de relatie tussen Woonbron en de stakeholders	76
7.3 Afspraken tussen Woonbron en haar stakeholders	77
7.4 Het voldoen van de prestaties aan de normen van de stakeholders.....	78
7.5 Oordeel over stakeholders is blauw	79
8 Vermogen en duurzaamheid	80
8.1 Financieel beleid.....	80
8.2 Financiële positie.....	83
8.3 Treasury	88
8.4 Portfolio	90
8.5 Governance	91
8.6 Oordeel over vermogen & duurzaamheid is groen	93
9 Efficiëntie	94
9.1 Zelf corrigerend vermogen	95
9.2 Beheerkosten	95
9.3 Formatie	98
9.4 Output klantproces, inclusief coördinerend onderhoud.....	99
9.5 Output ondersteunend klantproces, inclusief interne stafdiensten	101
9.6 Oordeel over efficiëntie is groen.....	104
10 Het visitatieproces	105

Voorwoord

Het is mooi om een visitatie uit te voeren en een positief eindoordeel te kunnen geven. Er is dan namelijk een maatschappelijke prestatie geleverd. En dat heeft Woonbron gedaan.

Dit oordeel is gevormd in een bijzonder proces en laat ook bijzondere prestaties zien. Een proces waarin Woonbron een zelfevaluatie heeft uitgevoerd, waarin een oordeel vanuit een interne analyse is gevormd en waarin de stakeholders een oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonbron hebben gegeven.

Er bestaan veel verschillende verwachtingen over wat de maatschappelijke prestatie van corporaties zou moeten zijn. De sector heeft raakvlakken met veel maatschappelijke vraagstukken. Er zijn problemen genoeg die aangepakt moeten worden. Het is hard nodig om een maatschappelijke prestatie te leveren. In die veelheid van vraagstukken maken corporaties keuzes.

Ook Woonbron maakt keuzes waar ze haar energie, middelen en vermogen(s) inzet. Woonbron betreft haar stakeholders expliciet bij deze keuzes en gaat in gesprek met belanghebbenden. Woonbron neemt een rol in het organiseren van de keten waarin vraagstukken kunnen worden opgelost. Zo ging het ook in deze visitatie. Het was bijna vanzelfsprekend dat Woonbron de keten actief wilde betrekken bij het beoordelen van de maatschappelijke prestatie. Woonbron stelde zich daarmee kwetsbaar op. In dialogen hebben de stakeholders, in bijzijn van Woonbron, hun verwachting van en oordeel over het maatschappelijk presteren gegeven. Woonbron staat midden in het maatschappelijke veld waarin ze haar prestaties levert. "Woonbron ontketent" is een omschrijving die daar in de dialogen aan gegeven is.

Een van de oordelen van de visitatiecommissie over Woonbron is dat Woonbron consistent handelt vanuit haar positionering en ambities. Deze lijn is in de wijze van visiteren terug te zien.

Dit visitatierapport geeft een overzicht van de oordelen over de maatschappelijke prestatie op basis de beelden van de stakeholders, vanuit de interne analyse en van Woonbron zelf. Deze beelden hebben de visitatiecommissie tot een eindoordeel gebracht. Daarmee is de maatschappelijke prestatie van Woonbron verbonden met de diversiteit en de complexiteit van de context waarin zij deze prestatie levert. De visitatiecommissie denkt op deze wijze een relevante invalshoek te hebben toegevoegd aan de vraag hoe corporaties op transparante wijze verantwoording kunnen afleggen over de maatschappelijke prestatie.

Mw. Joos Jacobs
Voorzitter visitatiecommissie Woonbron
PentascopE

1 Inleiding visitatie Woonbron

1.1 Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiëntie waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen. De sector zelf, maar ook de politiek vraagt om een gezaghebbend stelsel dat dit in beeld brengt.

Woonbron is een toonaangevende corporatie, actief in de regio Rijnmond en Haaglanden. Als deelnemer aan Het Netwerk vervult Woonbron een voortrekkersrol in de totstandkoming van het nieuwe visitatiestelsel. Op initiatief van Het Netwerk is aan de SEV gevraagd een nieuw visitatiestelsel te ontwikkelen dat gezaghebbend en onafhankelijk is.

De uitgangspunten van de Auditraad (R1) voor de visitatie zijn als volgt geformuleerd:

Het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties, is het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie.

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.

Om het visitatiestelsel verder te ontwikkelen is de Auditraad geformeerd die een nieuw kader heeft ontwikkeld, en is er commitment gevraagd bij de belangrijkste actoren. Daarmee is er groen licht gegeven voor deze visitatiepilot. Hierin participeert een beperkt aantal corporaties en is een vijftal bureaus geaccrediteerd om bij de deelnemende corporaties te visiteren. PentascopE en PricewaterhouseCoopers (PwC) zijn twee van deze geaccrediteerde bureaus.

1.2 Opdracht

Woonbron heeft PentascopE en PwC de volgende opdracht gegeven:

Voer een gestructureerde beoordeling uit ten aanzien van het maatschappelijk presteren van Woonbron. Dit betreft een visitatie op concernniveau. Betrek bij de beoordeling de strategische stakeholders en de intern betrokkenen. Voer de visitatie uit op basis van het kader zoals dit is vastgesteld door de Auditraad. Draag er zorg voor dat de visitatie is afgerond op 1 februari 2007.

Aanvullend heeft Woonbron aangegeven dat zij door de visitatie inzicht hoopt te verwerven in de "blinde vlekken" (gebieden van (niet-)presteren waar Woonbron zelf geen zicht op heeft) en handvatten te krijgen voor de verdere ontwikkeling van de relatie met haar stakeholders.

1.3 Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De Raad van Commissarissen van Woonbron is opdrachtgever voor deze visitatie. PwC en PentascopE zijn beide opdrachtnemer voor deze visitatie. Beide partijen zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Auditraad.

Visitatiecommissie

Het visitatieteam van PentascopE bestaat uit vier leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitator en procesbegeleider, Eva Velmans en Nicole Heemink als secretarissen. Het

visitatieteam van PwC bestaat ook uit vier leden. Ben Spelbos, verantwoordelijk partner, Feike Oosterhof, projectleider PwC en visitor, Maarten Nieland en Mare Straetmans in de rol van visitatoren.

Taakverdeling

PwC en PentascopE hebben in de visitatie een aantal taken verdeeld. PwC heeft de interne analyse uitgevoerd aan de hand van de zelfevaluatie, het bronnenonderzoek en validatiegesprekken binnen Woonbron. Ook heeft zij onderzoek gedaan naar presteren naar opgaven, vermogen & duurzaamheid, en efficiëntie. PentascopE heeft onder meer aan de hand van de zelfevaluatie de externe analyse (vragenlijst en interviews) uitgevoerd en de organisatie en het voorzitterschap van de organisatie- en ketendialogen verzorgd. PentascopE is voorzitter van de visitatiecommissie en tevens eindredacteur van het rapport. PwC en PentascopE geven gezamenlijk als visitatiecommissie het gewogen eindoordeel.

Integriteitscode

PentascopE en PwC hechten zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. In dat licht wordt door PwC geen maatschappelijke visitatie uitgevoerd bij accountantsklanten van PwC of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC een adviesopdracht is uitgevoerd. Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn wel financiële analyses uitgevoerd om een eindoordeel te kunnen vormen, maar PwC heeft daarop geen accountantscontrole toegepast. Voor PentascopE geldt dat de leden van de visitatiecommissie bij de gevisiteerde corporatie geen adviesopdrachten uitvoeren in de twee jaren voorafgaand en volgend op de visitatie.

1.4 Visitatie aanpak

In de visitatie van Woonbron zijn de visitatiewerkwijzen van PentascopE en PwC samengevoegd. De volgende uitgangspunten zijn hierbij gehanteerd.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaan een aantal objectieve normen. PwC heeft vooral met behulp van deze objectieve normen gevisiteerd. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel van binnenuit: oordelen wordt dan ook meer "het oor delen".

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld.

Keten

De corporatie is een onderdeel van een keten. Deze keten is de spiegel en wordt tegelijkertijd zelf gespiegeld door het visitatieproces. De corporatie is de spil van de visitatie en maakt samen met belanghebbenden de visitatie door, waardoor een gezamenlijke leerervaring ontstaat en de dialoog wordt bevorderd.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

Figuur Aanpak visitatieproces



Vorbereidingsfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Woonbron aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Op basis van het brononderzoek, heeft PwC samen met Pentascope een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse en de zelfevaluatie.

Onderzoeksfase

- Woonbron heeft aan de hand van deze vragenlijst een zelfevaluatie gedaan.
- Op basis van de ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met een bestuurder, de directeur Service Center, drie vestigingsdirecteuren en een manager Stad.
- De resultaten van de vragenlijst zijn gebruikt om een toetsingskader te ontwikkelen waaraan de prestaties zijn afgemeten.
- Vervolgens heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met Woonbron om de bevindingen uit de vragenlijst, interviews en deskresearch in de vorm van een toetsingskader af te stemmen en vast te stellen. Het toetsingskader is gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe benchmarks. Op deze manier is een vergelijking gemaakt met de normen die Woonbron zelf heeft gesteld en de normen die worden voorgesteld door externe bronnen.
- De resultaten van de vragenlijst zijn tevens gebruikt om de thema's van de visitatie te benoemen.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een interne analyse van de organisatie.

Dialoofase

- Pentascope heeft het zelfbeeld van Woonbron aangevuld en verdiept in twee organisatiedialogen (met medewerkers van Woonbron). In de organisatiedialogen zijn de volgende thema's besproken:
 - dialoog 1: positionering & ambities, beschikbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing en leefbaarheid;
 - dialoog 2: positionering & ambities, bijzondere doelgroepen, woonmilieus voor leefstijlen, huurdersparticipatie.
- In de externe analyse zijn stakeholders van Woonbron gevraagd naar hun oordeel over Woonbron aan de hand van een vragenlijst die vergelijkbaar is met de vragenlijst voor de zelfevaluatie.
- Alle beelden zijn gedeeld met stakeholders in vier ketendialogen. In de ketendialogen zijn de volgende thema's aan de orde gekomen:
 - dialoog 1: betaalbaarheid, beschikbaarheid, bouwproductie en stedelijke vernieuwing;
 - dialoog 2: positionering & ambities, leefbaarheid & veiligheid;
 - dialoog 3: huurdersparticipatie, woonmilieus voor leefstijlen;
 - dialoog 4: positionering & ambities, bijzondere doelgroepen .

Eindbevindingenfase

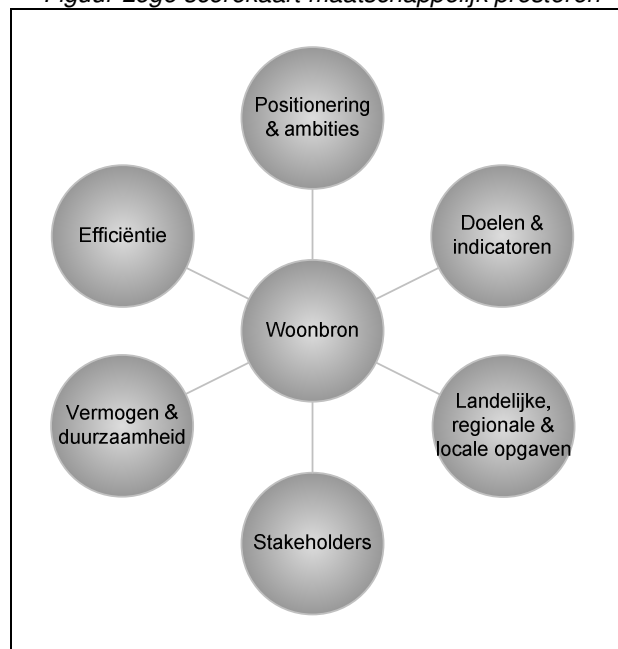
- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- Tot slot is het totale beeld in de einddialoog besproken met de Raad van Bestuur.

1.5 Opbouw van het oordeel

Het oordeel

De volgende figuur geeft de lege scorekaart weer van het maatschappelijk presteren van Woonbron.

Figuur Lege scorekaart maatschappelijk presteren



Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonbron gaat over de volgende gebieden.

<i>Positionering & ambities</i>	Wat zijn de keuzes van Woonbron ten aanzien van de positionering en de ambities?
<i>Doelen & indicatoren</i>	Hoe presteert Woonbron in verhouding tot de doelstellingen die zijn geformuleerd?
<i>Landelijke, regionale & lokale opgaven</i>	Hoe presteert Woonbron in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven die er liggen?
<i>Stakeholders</i>	In welke mate presteert Woonbron naar de verwachtingen van de stakeholders?
<i>Vermogen & duurzaamheid</i>	Hoe presteert Woonbron gelet op het beschikbare vermogen en wat is de duurzaamheid van deze prestatie?
<i>Efficiëntie</i>	Hoe presteert Woonbron gelet op de efficiëntie?

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre Woonbron de stakeholders betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid;
- uitvoeren van beleid;
- meten resultaten van beleid;
- informeren over resultaten van beleid.

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Woonbron heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- PwC heeft op basis van de interne analyse een oordeel gegeven;
- de stakeholders hebben een oordeel gegeven in de ketendialogen en de externe analyse;
- de visitatiecommissie heeft de twee oordelen en het zelfbeeld van Woonbron naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Deze stappen zijn in de rapportage in de hoofdstukken 4 en 5 herkenbaar. Per onderwerp wordt aangegeven wat het zelfbeeld van Woonbron is, wat het oordeel vanuit de interne analyse is, wat het oordeel van de stakeholders is en tot welk oordeel de visitatiecommissie is gekomen.

Niet voor alle onderwerpen van de visitatie zijn de drie partijen gehoord. Op de gebieden vermogen & duurzaamheid en efficiëntie was het niet mogelijk een overwogen oordeel van stakeholders te verzamelen vanwege de complexiteit en omvangrijkheid van de relevante informatie. Hierbij is volstaan met het oordeel vanuit de interne analyse.

Het uitgangspunt bij de visitatie is drie à vier jaren terug te blikken en, indien mogelijk, drie tot vier jaren vooruit. Aangezien Woonbron relatief weinig gegevens beschikbaar heeft over 2003, is er vooral gekeken naar de jaren 2004 tot en met 2006. De vooruitblik is vooral gericht op 2007 tot en met 2010.

De scorekaart

Het eindoordeel wordt weergegeven in een overzichtelijke scorekaart (zie de figuur hierboven en de grote figuur in hoofdstuk 2). De middelste bol geeft het eindoordeel weer. Dit eindoordeel is gebaseerd op de daaromheen gegroepeerde zes bollen die staan voor de hierboven genoemde gebieden.

Daarnaast is elke bol rondom de middelste figuur verder in detail uitgewerkt. De bol uit de middelste figuur wordt herhaald en daaromheen is aangegeven uit welke onderwerpen het oordeel is opgebouwd. Zo is bijvoorbeeld het oordeel doelen & indicatoren opgebouwd uit zeven oordelen, te weten een oordeel over beschikbaarheid, over betaalbaarheid, over bouwproductie, over stedelijke vernieuwing, over leefbaarheid & veiligheid, over bijzondere doelgroepen en over huurdersparticipatie.

Het oordeel is opgebouwd van buiten naar binnen. Eerst zijn de oordelen op de thema's geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de zes gebieden en deze hebben geleid tot het overkoepelende oordeel in het midden van de scorekaart. Bij dit aggregeren van de oordelen is het volgende uitgangspunt gehanteerd. Als één van de gebieden als onvoldoende is beoordeeld, is het totaaloordeel ook onvoldoende. Dit geldt niet voor het gebied efficiëntie, en ook niet als bij het gebied doelen & indicatoren de doelen niet zijn gehaald omdat de lat te hoog ligt en de prestaties op zich voldoende zijn. De reden hiervoor is dat op deze twee gebieden op korte termijn verbetering realiseerbaar is.

Het midden van de scorekaart is daarmee een samenvatting van de detailuitwerkingen en wordt in hoofdstuk 1 beschreven. De detailuitwerkingen worden in de hoofdstukken 4 tot en met 9 verder beschreven. In deze hoofdstukken zijn de toegekende scores onderbouwd.

De kleuren

De oordelen van de visitatiecommissie zijn in de scorekaart weergegeven in kleuren. In onderstaande tabel 'Verklaring toegekende waarderingen' worden de waarderingen toegelicht en wordt de corresponderende kleur aangegeven.

Tabel Verklaring toegekende waarderingen

Waardering	Toelichting waardering	Kleurcode
Bijzondere prestatie	De prestatie wijkt in positieve zin sterk af van het normenkader	Blauw
Boven de norm	De prestatie wijkt in positieve zin af van het normenkader	Blauw/groen
Conform de norm	De prestatie komt overeen met het normenkader	Groen
Onder de norm	De prestatie wijkt in negatieve zin af van het normenkader	Groen/rood
Aandachtspunt	De prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van het normenkader	Rood

Een bol met kleurverloop, dat wil zeggen blauw/groen of groen/rood, betekent dat het oordeel deels de ene kleur en deels de andere kleur is. In de tekst is aangegeven op welke onderdelen de verschillende kleuren betrekking hebben.

Het oordeel uit de interne analyse is weergegeven in dezelfde kleuren. De beelden uit de zelfevaluatie en de analyse door de stakeholders zijn in eerste instantie weergegeven op de hieronder beschreven zevenpuntsschaal. Deze zijn ten behoeve van het eindoordeel door de visitatiecommissie vertaald naar een kleur.

Schalen voor zelfbeeld en oordeel stakeholders

Woonbron en de stakeholders hebben in de vragenlijsten, de organisatiedialogen en de ketendialogen oordelen gegeven op basis van een schaal bestaande uit zeven niveaus. De indeling is als volgt.

Schaal	Toelichting	Schoolcijfer
- - -	Minst, zeer lage mate	3
- -	Minder, lage mate	4
-	Weinig, niet veel	5
0	Neutraal, gemiddeld	6
+	Redelijk, meer dan gemiddeld	7
++	Meer, hoge mate	8
+++	Maximaal, meest, zeer hoge mate	9

Deze schaal staat niet altijd voor positief of negatief. Het gaat om meer of mindere mate. Een - - - score hoeft dus niet slecht te zijn, het kan bijvoorbeeld ook de mate van belang aangeven.

Daarnaast is steeds gevraagd naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de huidige situatie en de wensen ten aanzien van het onderwerp. Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar.

Om de score realistisch te houden is voor de periode tussen 'huidig' en 'gewenst' gekozen voor een termijn van ongeveer drie jaar.

1.6 Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen.
 - In hoofdstuk 3 staat een samenvatting van de ervaringen tijdens de visitatie.
- In deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 4 worden de positionering en de ambities van Woonbron beschreven en beoordeeld.
 - In hoofdstuk 5 wordt een beschrijving gegeven van de doelen & indicatoren van Woonbron en de mate waarin Woonbron haar eigen doelstellingen realiseert, beoordeeld.
 - In hoofdstuk 6 worden de prestaties van Woonbron ten opzichte van de landelijke, regionale & lokale opgaven beoordeeld.
 - In hoofdstuk 7 wordt het oordeel van de stakeholders over de maatschappelijke prestatie van Woonbron samengevat.
 - In hoofdstuk 8 wordt een oordeel gegeven over het presteren naar vermogen & duurzaamheid. Het onderwerp corporate governance is in dit hoofdstuk opgenomen.
 - In hoofdstuk 9 staat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
 - In hoofdstuk 10 worden de ervaringen tijdens het visitatieproces beschreven.

Op de bladen tussen de delen staan foto's en woorden. De woorden zijn uitspraken van medewerkers en stakeholders tijdens de organisatie- en ketendialogen over het maatschappelijk presteren van Woonbron. De foto's zijn tijdens de dialogen genomen. De deelnemers hebben geen bezwaar tegen het opnemen van de foto's in dit rapport.

1.7 Referentiedocumenten

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen door de visitatiecommissie.

Nr	Document	Datum	Auteur
Algemene documenten			
R1	Visitatiekader Auditraad	06-06-2006	Auditraad Nieuw visitatiestelsel woningcorporaties
R2	Weten van Renderen	30-03-2006	Dr. Jochum Deuten Prof. dr. ir. George de Kam
R3	Corporatie in perspectief	2006	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)

Nr	Document	Datum	Auteur
Jaarverslagen/-plannen			
R4	Bedrijfsplan 2005-2007 Mensen maken Wonen	2005	Woonbron
R4a	Visie op Wonen Welzijn Zorg voor 55+	#1/2005	Woonbron
R5	Jaarplanbrief 2007	01-08-2006	Woonbron
R6	Jaarverslag 2005 'Open boek'	23-03-2006	Woonbron
R7	Sociaal jaarverslag 2005 'Open boek'	2006	Woonbron
R8	Jaarverslag 2004	02-06-2005	Woonbron
R9	Sociaal jaarverslag 2004	2005	Woonbron
R10	Jaarverslag 2003	12-05-2004	Woonbron-Maasoevers
R11	Sociaal jaarverslag 2003	2004	Woonbron-Maasoevers
Kwartaalrapportages			
R12	Derde kwartaalrapportage 2006	23-11-2006	Woonbron
R13	Eerste kwartaalrapportage 2006	24-05-2006	Woonbron
R14	Vierde kwartaalrapportage 2005	09-03-2006	Woonbron
R15	Derde kwartaalrapportage 2005	24-11-2005	Woonbron
R16	Tweede kwartaalrapportage 2005	01-09-2005	Woonbron
R17	Eerste kwartaalrapportage 2005	23-05-2005	Woonbron
R18	Vierde kwartaalrapportage 2004	22-02-2005	Woonbron-Maasoevers
R19	Derde kwartaalrapportage 2004	24-11-2004	Woonbron-Maasoevers
R20	Tweede kwartaalrapportage 2004	26-08-2004	Woonbron-Maasoevers
R21	Eerste kwartaalrapportage 2004	21-05-2004	Woonbron-Maasoevers
R22	Vierde kwartaalrapportage 2003	2004	Woonbron-Maasoevers
Overige			
R23	Auditrapport Woonbron Rotterdam e.o.	01-08-2006	TNO audit team
R24	Woonbron INK Zelfevaluatie 2006	15-05-2006	Woonbron
R25	Franchise Handboek Werken aan wonen, dat doen we samen!		Woonbron
R26	Hart voor Wonen	#1/2006	Woonbron
R27	Hart voor Wonen	#3/2005	Woonbron
Extern opgevraagd door PricewaterhouseCoopers			
R28	College programma Rotterdam 2006-2010	2006	Gemeente Rotterdam
R29	Wonen in Rotterdam; aanpak tot 2006 koers tot 2017	2006	Gemeente Rotterdam
R30	Overeenkomst Woonruimteverdeling stadsregio Rotterdam 2006	2006	Stadsregio Rotterdam
R31	Productieafspraak gemeente Rotterdam en Woonbron	2006	Gemeente Rotterdam
R32	Het Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam 2020 (RR2020)	2005	Stadsregio Rotterdam Provincie Zuid-Holland
R33	"Woonvisie – wonen in een aantrekkelijke stad"	2003	Gemeente Rotterdam
R34	College programma Rotterdam 2002-2006	2002	Gemeente Rotterdam
R35	College programma Spijkenisse 2002-2006	2002	Gemeente Spijkenisse
R36	Samen voor Wonen, Prestatieafspraken 2006	2006	Gemeente Delft

Nr	Document	Datum	Auteur
R37	Concept overeenkomst regionale prestatieafspraken tussen het stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden voor de periode 2005-2009	2005	Stadsgewest Haaglanden en SVH
R38	College programma Delft 2002-2006	2002	Gemeente Delft
R39	Prestatieafspraken Wonen, Zorg en Welzijn Delft 2005-2007	onbekend	Gemeente Delft en instellingen in Delft
R40	Prestatieafspraken Drechtsteden 2006, Samenwerkende Woningcorporatie Drechtsteden en De Drechtsteden	2006	Drechtsteden
R41	Convenant Drechtsteden en samenwerkende woningcorporaties Drechtsteden (PAKT)	2005	Drechtsteden en woningcorporaties
R42	College programma Dordrecht 2002-2006	2002	Gemeente Dordrecht

Gedurende het visitatietraject zijn de volgende documenten opgeleverd door de visitatiecommissie.

Nr	Document	Datum	Auteur
D1	Vragenlijst zelfevaluatie en interne analyse	02-11-2006	Visitatiecommissie
D2	Vragenlijst externe analyse	05-12-2006	Visitatiecommissie
D3	Toetsingskader	22-12-2006	Visitatiecommissie
D4	Presentatie Eindoordeel Raad van Bestuur	01-02-2007	Visitatiecommissie
D5	Presentatie Eindoordeel Raad van Commissarissen	05-02-2007	Visitatiecommissie



Passie



Door te doen



Menselijk



Vitale coalitie

Woongenot



Te veel plannen



Ontketent



Voorloper

Deel I

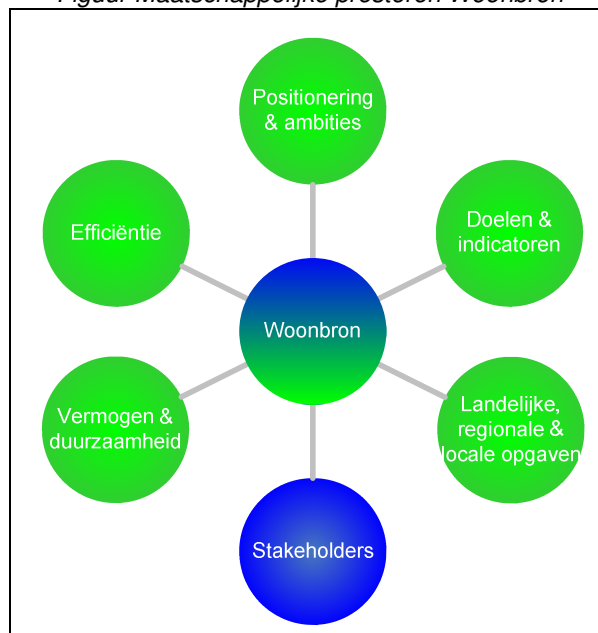
Maatschappelijk presteren in het kort

2 Het maatschappelijk presteren van Woonbron

Dit hoofdstuk bevat een samenvatting van het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Woonbron. Eerst wordt ingegaan op het eindoordeel over Woonbron als geheel en daarna worden de oordelen op de zes gebieden beschreven.

In onderstaande figuur is het oordeel weergegeven waarbij in het midden het eindoordeel over Woonbron als geheel staat.

Figuur Maatschappelijke presteren Woonbron



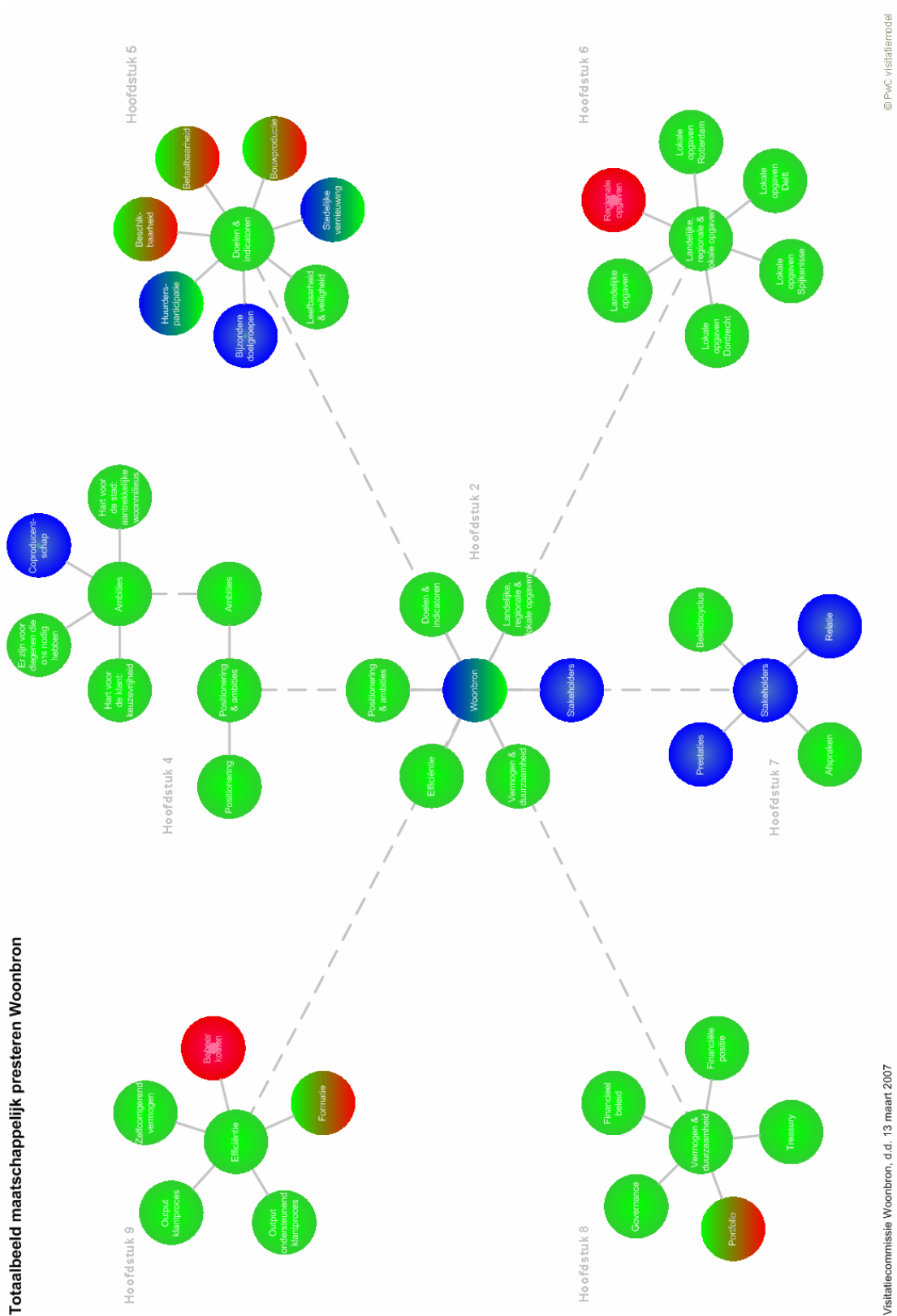
Het oordeel betreft de volgende gebieden.

- *Positionering & ambities*: wat zijn de keuzes van Woonbron ten aanzien van de positionering en de ambities?
- *Doelen & indicatoren*: hoe presteert Woonbron in verhouding tot de doelstellingen die zijn geformuleerd?
- *Landelijke, regionale & lokale opgaven*: hoe presteert Woonbron in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven die er liggen?
- *Stakeholders*: in welke mate presteert Woonbron naar de verwachtingen van de stakeholders?
- *Vermogen & duurzaamheid*: hoe presteert Woonbron gelet op het beschikbare vermogen en wat is de duurzaamheid van deze prestatie?
- *Efficiëntie*: hoe presteert Woonbron gelet op de efficiëntie?

Blauw geeft aan dat er naar het oordeel van de visitatiecommissie een bijzondere prestatie wordt geleverd, **blauwgroen** dat de prestatie boven de norm ligt en **groen** dat de prestatie volgens normen wordt geleverd. Een uitgebreidere toelichting op de kleuren staat in het eerste hoofdstuk.

De figuur zoals hierboven weergegeven, wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. De verdieping van deze oordelen volgt in Deel II. De scorekaart op de volgende bladzijde bevat de oordelen op alle onderdelen.

Totaalbeeld maatschappelijk presteren Woonbron



© PwC visitatiemodel

Visitatiecommissie Woonbron, d.d. 13 maart 2007

2.1 Eindoordeel over Woonbron is blauw/groen

De maatschappelijke prestatie van Woonbron komt deels overeen met en is deels positiever dan het gestelde normenkader en de verwachtingen van de stakeholders en de visitatiecommissie. De visitatiecommissie vertaalt deze prestatie van Woonbron naar blauw/groen.

Deels blauw, dat wil zeggen een bijzondere prestatie, omdat de visitatiecommissie het volgende vaststelt.

- Woonbron handelt consequent vanuit het oogpunt van maatschappelijk rendement.
- Stakeholders hebben een positief beeld van Woonbron.
- Stakeholders en Woonbron ervaren de onderlinge samenwerking en relatie als positief.
- Woonbron maakt duidelijke, sociale statements.
- Woonbron heeft ambitieuze doelstellingen.
- De positionering, de ambities en het handelen van Woonbron vormen een consistent geheel.

De visitatiecommissie kent deels groen toe, dat wil zeggen volgens de norm gepresteerd, omdat ze het volgende vaststelt.

- Woonbron presteert op alle cruciale onderdelen minimaal goed volgens het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en van de stakeholders.
- Woonbron realiseert een groot deel van haar eigen doelstellingen niet. De visitatiecommissie beoordeelt de prestatie uiteindelijk met groen omdat de doelstellingen erg ambitieus zijn en er volgens de normen van de stakeholders wordt gepresteerd.
- Woonbron omarmt veel maatschappelijk vernieuwende initiatieven en projecten. Ze vertaalt de ervaringen en resultaten niet altijd naar nieuw beleid en een structurele aanpak. Woonbron kan haar maatschappelijke prestatie verbeteren als ze meer gestructureerd haar resultaten en ervaringen deelt met de stakeholders.

2.2 Oordeel over positionering & ambities is groen

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt gevraagd om de corporatie te positioneren in de typering van corporaties (R2), ontwikkeld door drs. Jochum Deuten en prof. dr. ir. George de Kam. Ook is de vraag in welke mate de positionering vertaald is naar ambities en in welke mate de prestaties aan de ambities voldoen.

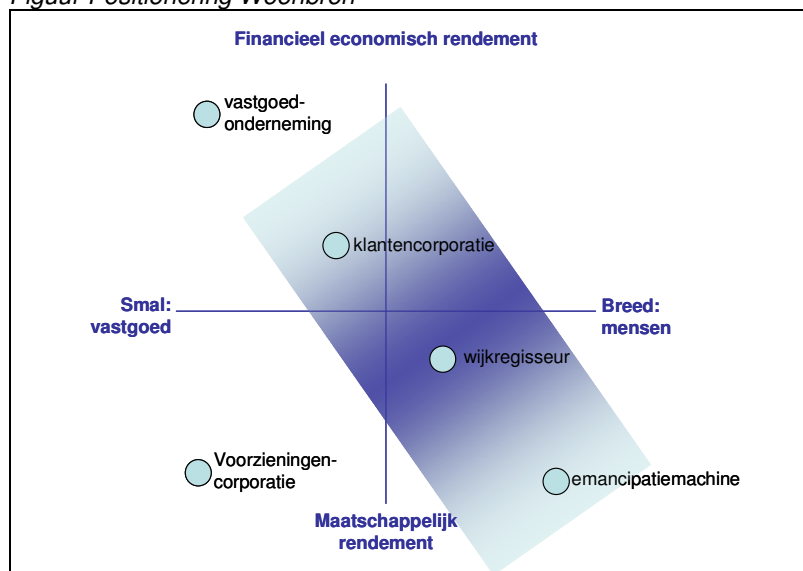
Het oordeel over de positionering & ambities van Woonbron is groen, dat wil zeggen volgens de norm, omdat de visitatiecommissie het volgende vaststelt.

- Woonbron heeft een heldere visie op haar maatschappelijk presteren.
- De beelden van de verschillende partijen over de positionering van Woonbron zijn onderling congruent.
- De positionering is consequent vertaald naar ambities.
- De ambitie is gefocust.
- De prestaties voldoen aan de eigen ambities.
- Woonbron legt de lat hoog en de stakeholders herkennen dat.
- De lat ligt hoog genoeg.
- De ambitie coproduceren is uniek en onderscheidend en leidt tot duurzaam maatschappelijk rendement.

Positionering van Woonbron

Woonbron en de stakeholders positioneren Woonbron hoofdzakelijk als een wijkregisseur en een klantencorporatie. Ook uit de interne analyse blijkt dit. Alle partijen, inclusief Woonbron, vinden het lastig om een corporatie te positioneren in onderstaand model. Ze delen het beeld dat de focus op een bepaalde positie de verantwoordelijkheid van een corporatie op de andere gebieden niet wegneemt. Waar en wanneer het nodig is, is en moet Woonbron ook een voorzieningencorporatie, een vastgoedonderneming en een emancipatiemachine zijn.

Figuur Positionering Woonbron



Het toekennen van een oordeel op basis van de prestatie is bij het onderdeel positionering niet mogelijk. In de beoordeling heeft de visitatiecommissie gekeken naar de overeenkomsten in de positionering vanuit de verschillende invalshoeken. De visitatiecommissie kent groen toe omdat Woonbron door alle partijen gelijkloidend wordt gepositioneerd.

Ambities

De ambities van Woonbron zijn verwoord in de missie. De missie is:

*Woonbron biedt in de rol van **co-producent** een brede klantgroep een thuis en **keuzemogelijkheden** in een vitale stad, met uiteenlopende, **aantrekkelijke woonmilieus**. Wij staan garant voor **de klanten die ons nodig hebben**.*

De vier ambities zijn:

- coproductenschap;
- werken voor de stad: aantrekkelijke woonmilieus;
- werken voor de klant: keuzevrijheid;
- er zijn voor diegenen die ons nodig hebben.

De stakeholders herkennen de ambities en noemen ze inspirerend, uitdagend, goed en compleet. De ambitie 'coproduceren' wordt als sleutel gezien om de andere ambities en de maatschappelijke opgaven te realiseren.

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de mate waarin de prestaties voldoen aan de ambities omdat:

- Woonbron ambitieuze ambities heeft;
- Woonbron de lat hoog legt en de stakeholders dat herkennen;
- volgens stakeholders de prestaties van Woonbron aan de ambities voldoen;
- Woonbron zich onderscheidt met de ambitie coproduceren en daarop boven verwachting presteert. Woonbron vindt van zichzelf dat ze hier nog niet voldoende op presteert, stakeholders zijn daar positiever over. De visitatiecommissie beoordeelt vooral het feit dat Woonbron wil coproduceren en daarop stuurt.

2.3 Oordeel over doelen & indicatoren is groen

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt gevraagd naar de geformuleerde doelen en indicatoren van de corporatie en de mate waarin de prestaties voldoen aan die doelen en indicatoren. De visitatiecommissie beoordeelt dit met groen. Dit groen ligt als gemiddelde tussen rood en blauw, wat wil zeggen deels een bijzondere prestatie en deels een aandachtspunt.

Een bijzondere prestatie (blauw) omdat:

- er maatschappelijke ambities spreken uit de doelstellingen;
- Woonbron maatschappelijke prestaties op de thema's levert;
- Woonbron de ambities consequent doorvertaalt naar de doelstellingen;
- de prestaties overeenkomen met het belang dat Woonbron en stakeholders aan de thema's hechten.

Een aandachtspunt (rood) omdat:

- de gemeten prestaties niet voldoen aan de eigen doelstellingen;
- de doelstellingen de ambities onvolledig dekken.

De doelen en indicatoren zijn onderzocht voor de zeven thema's die in het visitatiekader van de Auditraad zijn genoemd, te weten beschikbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing, leefbaarheid & veiligheid, bijzondere doelgroepen en huurdersparticipatie. Aan Woonbron en de stakeholders is gevraagd de prioriteit van deze thema's aan te geven.

Woonbron en de stakeholders geven de hoogste prioriteit aan thema's met menselijke interactie zoals leefbaarheid & veiligheid, bijzondere doelgroepen, huurdersparticipatie en stedelijke vernieuwing. De fysieke thema's zoals beschikbaarheid, bouwproductie en betaalbaarheid krijgen minder prioriteit.

Op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie scoort Woonbron groen/rood. Rood omdat Woonbron onvoldoende presteert naar haar eigen doelstellingen. Groen omdat de doelstellingen ambitieus zijn, niet de gehele prestatie op deze thema's afdekken en de stakeholders de prestatie op deze doelstellingen goed vinden.

Het thema stedelijke vernieuwing interpreteert Woonbron breder dan het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw. Woonbron streeft ook naar onderscheidende woonmilieus passend bij verschillende leefstijlen. Woonbron bepaalt met stakeholders welke identiteit en kernwaarden van een wijk het vertrekpunt van stedelijke vernieuwing zijn. Alle partijen hebben de prestatie van Woonbron op het thema stedelijke vernieuwing in deze bredere zin beoordeeld. De visitatiecommissie vertaalt de oordelen naar blauw/groen. Groen omdat de onderliggende oordelen van Woonbron, de stakeholders en vanuit de interne analyse groen zijn. Blauw omdat de ambities van Woonbron vooruitstrevend zijn en Woonbron sturing probeert te geven aan woonplezier.

Leefbaarheid & veiligheid en bijzondere doelgroepen krijgen duidelijk de meeste aandacht van Woonbron. Stakeholders herkennen en onderschrijven dit en noemen Woonbron een voorloper in de

sector. Ze geven voorbeelden zoals de foyers, short stay projecten en de Münchhausen beweging. Op concernniveau stuurt Woonbron de leefbaarheid & veiligheid via de Lemon-score. In deze visitatie is niet duidelijk welke vertaalslag de vestigingen op dit gebied maken. Wel wijst het oordeel van de stakeholders erop dat de vestigingen het thema leefbaarheid & veiligheid uitstekend oppakken. De stakeholders waarderen de prestatie van Woonbron op bijzondere doelgroepen hoger dan dat Woonbron dat doet.

Woonbron en de stakeholders spreken liever over bewonersparticipatie dan over huurdersparticipatie omdat het over kopers, huurders en andere bewoners in de wijk gaat. De officiële huurdersvertegenwoordiging is geen afspiegeling meer van de bewoners in een wijk. Woonbron en stakeholders vinden het daarom belangrijk nieuwe vormen van participatie en betrokkenheid te ontwikkelen. Woonbron voldoet aan de wettelijke verplichtingen op huurdersparticipatie en zowel Woonbron als stakeholders zijn tevreden over deze prestatie. Beide, en met name de stakeholders, vinden dat Woonbron veel meer doet en kan doen in de ruime opvatting van bewonersparticipatie.

2.4 Oordeel over opgaven is groen

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) staan maatschappelijke opgaven beschreven als opgaven die door de maatschappij en politiek geformuleerd worden en richting geven aan de wijze waarop een corporatie haar vermogen besteedt. De maatschappelijke opgaven behoren daarmee tot het takenpakket van de corporatie. De opgaven zijn verdeeld naar landelijke, regionale en lokale opgaven.

De visitatiecommissie kent groen toe voor de prestaties van Woonbron op dit gebied omdat de landelijke en lokale opgaven goed vertaald zijn in doelstellingen. De vertaling van de regionale opgaven naar de doelen is onvoldoende.

De landelijke opgaven zoals de haperende economie vlot trekken, de diversiteit van wijken bevorderen en het versterken van onderwijs en kennis, heeft Woonbron vertaald naar doelstellingen zoals het bevorderen van diversiteit met Te Woon, het bestemmen van een deel van het bezit (uiteindelijk 10%) voor huisvesting van bijzondere doelgroepen en tal van initiatieven om wonen, leren en werken te combineren zoals Woonhotel, De Rotterdam, het ABCD-project en de foyers.

De regionale opgaven zijn in de regio's Rotterdam, Drechtsteden en Delft vertaald naar doelstellingen van te bouwen en ontwikkelen wijken en buurten inclusief de ontwikkeling van woonmilieus. In de regio Rotterdam heeft geen concrete vertaling in doelstellingen plaatsgevonden en daarom is het oordeel 'rood'.

Op lokaal niveau worden afspraken gemaakt over nieuwbouw, overlast, overbewoning, woningen voor het souterrain, schuldhulpverlening, buurtbemiddeling, wonen en zorg, ouderen huisvesting, jongeren huisvesting. De lokale opgaven van Rotterdam, Delft, Spijkenisse en Dordrecht zijn door Woonbron goed vertaald naar doelstellingen.

De stakeholders geven aan dat Woonbron een zeer goed beeld heeft van de lokale en regionale opgaven. Over het geheel genomen beoordelen de stakeholders de prestaties van Woonbron op opgaven als 'goed'. Dit is ook de prestatie die de stakeholders wensen. Woonbron heeft hierover eenzelfde beeld.

2.5 Oordeel over stakeholders is blauw

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt de vraag gesteld in welke mate er door de corporatie naar de normen van de stakeholders is gepresteerd.

De oordelen van de stakeholders over de prestaties op de verschillende thema's zijn hierboven uitgewerkt. In deze paragraaf wordt gekeken naar de mate waarin stakeholders zijn betrokken bij de beleidscyclus en het vertrouwen dat de stakeholders hebben in de corporatie.

De stakeholders zijn overwegend positief over de mate waarin ze door Woonbron in de beleidscyclus worden betrokken. Ze geven over het algemeen aan dat ze iets meer betrokken zouden willen worden, met name op het gebied van 'wonen en werken'. Woonbron wil stakeholders op alle terreinen meer betrekken dan ze nu doet.

Het vertrouwen dat de stakeholders hebben in Woonbron is vertaald naar de waardering van de relatie. De stakeholders en Woonbron beoordelen in het algemeen de onderlinge relatie zeer positief; tevens is vastgesteld dat de beoordeling van de kwaliteit van de relatie over en weer eensluidend is. Ook het nakomen van afspraken heeft een belangrijke relatie met het vertrouwen dat stakeholders in de corporatie hebben. De afspraken tussen Woonbron en de stakeholders worden over het algemeen goed nagekomen. Een verbetering wordt gewenst ten aanzien van de evaluatie van afspraken.

De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar blauw, dat wil zeggen een bijzondere prestatie, omdat:

- de stakeholders in het geheel genomen positief zijn over de prestaties van Woonbron en zeer positief zijn over de prestaties van Woonbron op de belangrijkste thema's;
- de stakeholders en Woonbron zeer positief zijn over de relatie;
- de beelden van de stakeholders en Woonbron over de relatie congruent zijn;
- de afspraken over het algemeen goed worden nagekomen;
- Woonbron een grote inspanning levert op het betrekken van stakeholders.

2.6 Oordeel over vermogen & duurzaamheid is groen

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt ten aanzien van vermogen & duurzaamheid gevraagd of er door de corporatie gepresteerd is naar de vermogensmogelijkheden, of daarbij het onderste uit de kan is gehaald en de prestaties die met dit vermogen zijn geleverd, duurzaam zijn.

In haar financieel beleid heeft Woonbron de ambitie dat de financiële continuïteit geborgd moet worden zonder dat dit leidt tot het onnodig opsparen van geld; het geld moet actief beschikbaar zijn voor de maatschappelijke doelen. Verdienen waar het kan om te kunnen uitgeven waar het moet, is een belangrijk streven. Hierbij hanteert Woonbron een kader, bestaande uit een gedifferentieerd vermogensmodel dat gebaseerd is op de transparantiemethodiek. Zowel intern als richting stakeholders kan Woonbron hiermee antwoorden op de vraag welk budget (vrij eigen vermogen) beschikbaar is voor investering in maatschappelijke prestaties, zonder de continuïteit in het geding te brengen.

Vanuit de analyse van de financiële positie van Woonbron is vastgesteld dat zij presteert en vanuit haar beleid ook zal blijven presteren naar haar vermogensmogelijkheden. Het exploitatieresultaat en de operationele kasstromen zijn positief. De solvabiliteit van de onderneming heeft een goede waarde en de vermogensovermaat ligt tot en met 2008 aanzienlijk beneden het gemiddelde van de sector, waaruit blijkt dat Woonbron niet op haar geld zit. In de toekomstprognoses stijgt deze vermogensovermaat. Enige aandachtspunten liggen op het gebied van het relatief hoge noodzakelijke weerstandsvermogen ten gevolge van de extra risico's in de gewone bedrijfsuitoefening en op het gebied van de interest coverage ratio.

De treasury functie bij Woonbron zorgt voor een goede bijdrage aan de financiële continuïteit. De afdekking van renterisico's is geregeld en Woonbron beschikt over voldoende borgingsruimte bij het WSW. Aangezien de rentelasten voor meerdere jaren vastligt is het van belang dat Woonbron hierbij goed stuurt op de interest coverage ratio.

Het beheer en de ontwikkeling van de portfolio van Woonbron is deels een aandachtspunt. Dit heeft vooral te maken met de achterblijvende realisatie van de nieuwbouw van woningen. De verwachting voor de toekomst is dat de ambities van Woonbron op dit vlak kunnen leiden tot een betere prestatie. Het werken met rendementnormen, het realiseren van de rendementseisen en het managen van de risico's hierin zijn goed op orde.

Ten aanzien van het onderwerp governance voldoet Woonbron in belangrijke mate aan de governance code volgens commissie De Winter. Woonbron heeft zich ook tot doel gesteld daadwerkelijk de code na te leven en heeft acties in werking gesteld om dit te realiseren onder het credo: "pas toe of leg uit".

2.7 Oordeel over efficiëntie is groen

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt ten aanzien van efficiëntie gevraagd of er een goede verhouding is tussen de geleverde prestaties en de daarvoor gemaakte kosten. De beoordeling hiervan kent dus zowel een financiële als een operationele kant.

In het financiële perspectief is vastgesteld dat Woonbron over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt met voldoende interne controle op uitgaven en budgetbeheersing.

De beheerkosten daarentegen bevatten aandachtspunten. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de overige bedrijfskosten, zoals automatisering en kantoorkosten. Vanuit de verschillende vestigingen van Woonbron wordt momenteel een inhaalslag gemaakt om de verschillende primaire informatiesystemen terug te brengen tot één systeem. Dit moet in 2007 gerealiseerd zijn.

Ook de formatie kent een aandachtspunt. Woonbron heeft meer personeel in dienst dan haar eigen normen voorschrijven. De verhouding tussen de overhead ten opzichte van het totale personeel ligt iets hoger dan het gemiddelde in de sector, ook als rekening gehouden wordt met projectontwikkeling en onderhoud (deze twee activiteiten variëren sterk in de sector en zorgen vaak voor grote verschillen).

In de operationele sfeer functioneren de klantprocessen goed. Hierbij is rekening gehouden met de ouderdom van het bezit. Bij Woonbron ligt het aandeel oudere woningen aanzienlijk hoger dan bij de referentiegroep. Dit is te zien in de omvang van de investeringen op het gebied van het planmatig onderhoud.

Ook de ondersteunende klantprocessen functioneren naar behoren. Er is sprake van enigszins hogere huurachterstanden en een lagere incassograad dan bij andere corporaties, maar hier mag de grootstedelijke problematiek debet aan gerekend worden. De stafdiensten presteren goed en in verhouding tot de sector veelal zelfs licht beter.

3 Het visitatieproces

Het doel van deze visitatie is het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonbron. Woonbron heeft gekozen voor een methode waarbij stakeholders actief betrokken worden. Woonbron heeft daarmee het experiment opgezocht. Enerzijds in het meedoen aan de pilot van de Auditraad en daarbovenop in de wijze waarop de visitatie is uitgevoerd. Woonbron wilde heel expliciet het oordeel van de stakeholders verzamelen. Daarnaast wilde Woonbron blinde vlekken opsporen en handreikingen krijgen om de relatie met de stakeholders verder te ontwikkelen. Daarom is deze visitatie meer dan een oordeel dat bijdraagt aan een 'license to operate'. Het is een visitatie waarin de maatschappelijke context waarin Woonbron prestaties levert, mede een oordeel geeft over deze prestaties. Een aanpak waarbij de stakeholders de verwachte maatschappelijke prestatie definiëren en tegelijk een oordeel geven of Woonbron deze prestatie levert. Dit oordeel hebben de stakeholders in het bijzijn van elkaar en de visitatiecommissie aan Woonbron gegeven. Dat maakt dit proces bijzonder. Deze aanpak past in de lijn en visie van Woonbron.

In het beschrijven van het proces van de visitatie willen we terugkijken op de aanpak en de ervaringen die met deze nieuwe methodiek zijn opgedaan. Het algemeen beeld is dat het gelukt is om het maatschappelijk presteren van Woonbron in de brede maatschappelijke context te beoordelen. De werkwijze en aanpak in deze visitatie is zowel Woonbron, de stakeholders als de visitatiecommissie erg goed bevallen.

Ervaringen algemeen

De dialogen en de externe analyse versterken de context van het maatschappelijk functioneren van Woonbron. Stakeholders op deze wijze betrekken maakt de context zichtbaar en geeft deze samenhang. Woonbron wilde naast het oordeel over het maatschappelijk presteren ook inzicht krijgen in de mogelijke blinde vlekken en handvatten krijgen voor de verdere ontwikkeling van de relatie met de stakeholders. Met betrekking tot de mogelijke blinde vlekken van Woonbron zijn deze tijdens de visitatie niet naar voren gekomen in het licht van het inhoudelijk kader zoals dit is onderzocht. De dialogen hebben op zichzelf een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van de relatie met de stakeholders en de visitatie zelf geeft aanknopingspunten om met de stakeholders verder in dialoog te gaan.

Vertaalslagen

Woonbron heeft haar ambities en doelstellingen op de diverse gebieden ingedeeld naar 'Hart voor de Stad', 'Hart voor de Klant', 'Coproducteren' en 'We zijn er voor diegenen die ons nodig hebben'. Woonbron heeft daarmee haar eigen terminologie ontwikkeld en eigen woorden gegeven aan BBSH termen. In de visitatie is gekozen voor de algemeen geldende terminologie in de volkshuisvesting. De vertaling van de termen en het zoeken naar woorden was daarmee onderdeel van het proces van visitatie. Immers het doel van een visitatie is de maatschappelijke prestatie herkenbaar in beeld te brengen.

Organisatie van het proces

De vragen die tijdens het proces ontstonden bij Woonbron, PwC of Pentascopie over de aanpak, werkwijze en methodiek zijn steeds besproken vanuit de verschillende rollen (visitatiecommissie, gevisiteerde) in het visitatieproces. Daar waar twijfel bestond of bepaalde vragen vanuit een bepaalde rol wel gesteld konden worden, en of deze een onafhankelijk en gezaghebbend oordeel in de weg zouden staan, is deze steeds open met elkaar besproken. Hierdoor is eenieder goed in de eigen rol gebleven.



Representativiteit stakeholders

De stakeholders die hebben deelgenomen aan de externe analyse en de ketendialogen zijn representatief voor de partijen met wie Woonbron aan tafel zit en de velden waarop Woonbron werkzaam is. Ze zijn niet representatief voor de gemiddelde inwoner van Rotterdam en omgeving, daar waar het gaat om man, vrouw, allochtoon, autochtoon enz. Eveneens is er geen evenredige deelname uit de verschillende vestigingsgebieden van Woonbron geweest.

Ervaringen ketendialogen

Door de stakeholders zijn de dialogen als zeer positief ervaren. Zij geven aan dat Woonbron zich kwetsbaar opstelt. De vorm die ze kiezen voor de visitatie versterkt dit. Stakeholders geven als reactie onder andere dat ze het goed vinden dat Woonbron dit doet en dat dialoog tot meer dialoog uitnodigt.

Samenvattend

De visitatiemethodiek past bij de visie van Woonbron en versterkt en accentueert de wijze waarop Woonbron haar maatschappelijke context wil betrekken bij haar maatschappelijke prestatie. Daarmee laat Woonbron ook in de methodiek van visiteren zien dat ze haar prestaties transparant in de maatschappelijke context laat beoordelen en daar verantwoording aflegt.

Actief betrokken



Effectief



**Breed en
Ambitieuus**



Empathie

Sociale verantwoording



Ruim denken



Proberen heel veel



Gedrevenheid



Durf

Bondgenoten



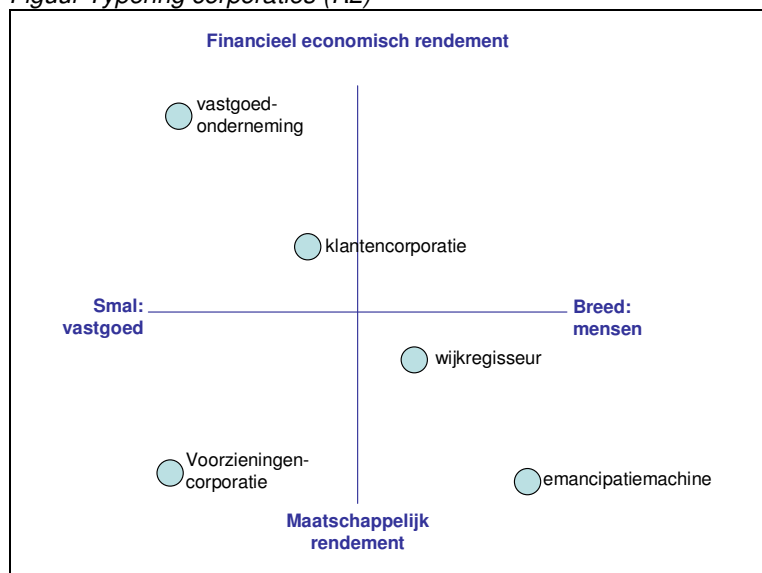
4 Positionering en ambities

In dit hoofdstuk zijn de positionering en ambities van Woonbron volgens het visitatiekader van de Auditraad beoordeeld.

4.1 Positionering

In de publicatie 'Weten van Renderen' (R2) beschrijven drs. Jochum Deuten en prof. dr. ir. George de Kam een model met verschillende typen corporaties. In dit model worden corporaties getypeerd vanuit rendement (financieel of maatschappelijk) en taakopvatting (smal en gericht op vastgoed of breed en gericht op mensen). Afhankelijk van de gekozen doelen staat maatschappelijk rendement meer of minder centraal. In deze visitatie is Woonbron getypeerd volgens dit model.

Figuur Typering corporaties (R2)



4.1.1 Zelfbeeld Woonbron

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

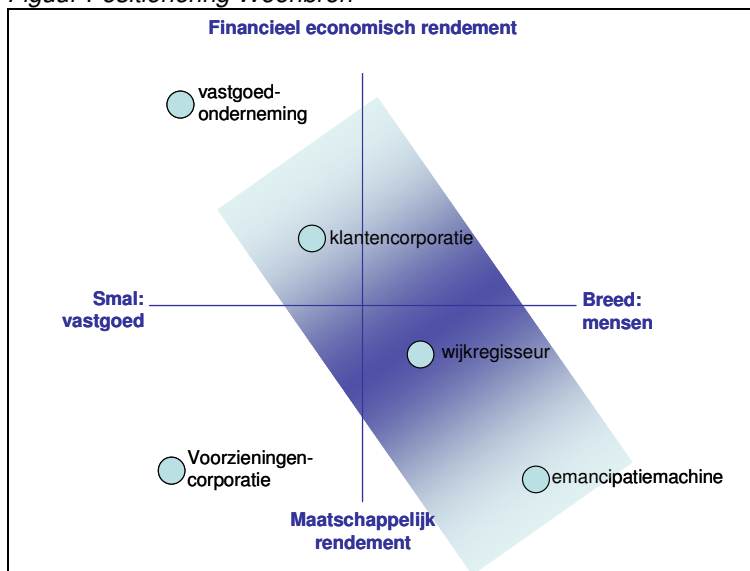
Welk type organisatie is Woonbron? Welk type willen wij zijn? Het is lastig om Woonbron in één van bovengenoemde typering te vangen. In reactie op bovenstaand model kan je zeggen dat er een zekere gelaagdheid in (moet) zit(ten). Zo sturen wij op vastgoed en financieel rendement als middel om te komen tot maatschappelijk rendement, een bijdrage aan de stad en mens (denk aan empowerment). Daarnaast is Woonbron een klantgerichte organisatie, op weg naar klantgedrevenheid, die haar klanten de mogelijkheid biedt om een eigen woonarrangement samen te stellen (naast woningen Te Woon ook een keuze uit aanvullende producten en diensten).

Gezien het beleid van Hart voor de Klant en Hart voor de Stad positioneert Woonbron zichzelf in het rechtsonder kwadrant. Woonbron kijkt breder dan alleen vastgoed en vindt de rol van wijkregisseur erg belangrijk voor de leefbaarheid in een wijk. Het streven is om te gaan naar "emancipatiemachine", waarbij de andere typering in het model randvoorwaardelijk zijn.

De typering van klantcorporatie is hierbij de typering hoe goed je bent in het bedienen van mensen en dit kun je zien als derde dimensie. Hierop neemt Woonbron een stevige positie in, als jij kijkt naar de INK benchmark en KWH score. Woonbron wil klantgedreven zijn, maar dat is niet het ultieme doel.

In onderstaande figuur is de positionering aangegeven.

Figuur Positionering Woonbron



Daarbij zijn in de organisatiedialogen de volgende opmerkingen gemaakt.

- De afgelopen 10 à 15 jaar hebben alle corporaties de ontwikkeling van linksboven naar rechts onder ingezet, waarbij Woonbron voorop loopt. Woonbron ziet voor zichzelf een ontwikkeling vanuit klantcorporatie voorbij de wijkregisseur (met af en toe een toets op klantcorporatie) en in de toekomst emancipatiemachine. Woonbron wil blijven opletten en toetsen dat ze de rol van wijkregisseur goed blijft doen. Over de emancipatiemachine wordt opgemerkt dat niet alle klantgroepen geëmancipeerd hoeven te worden. Dit is dus een positie die naar behoefte van de klant zal worden ingenomen.
- De zeven vestigingen hebben ieder een andere focus, maar liggen allemaal wel op de lijn tussen de twee rechter kwadranten. Er is geen totaalbeeld te bepalen, omdat er teveel verschillen zijn. De vestigingen moeten meer maatwerk leveren en zijn niet onder één typering te plaatsen.

4.1.2 Oordeel vanuit interne analyse

Woonbron plaats zichzelf niet graag in het positioneringskader. Ten eerste omdat er een verschil is tussen de vestigingen en daarnaast omdat er meerdere elementen uit het kader voor Woonbron van groot belang zijn. Woonbron is duidelijk op 'mens' en 'maatschappelijk rendement' gericht, maar stelt als voorwaarde dat er sprake is van een gezonde financiële situatie. Daarnaast blijft de juiste klantbenadering van groot belang.

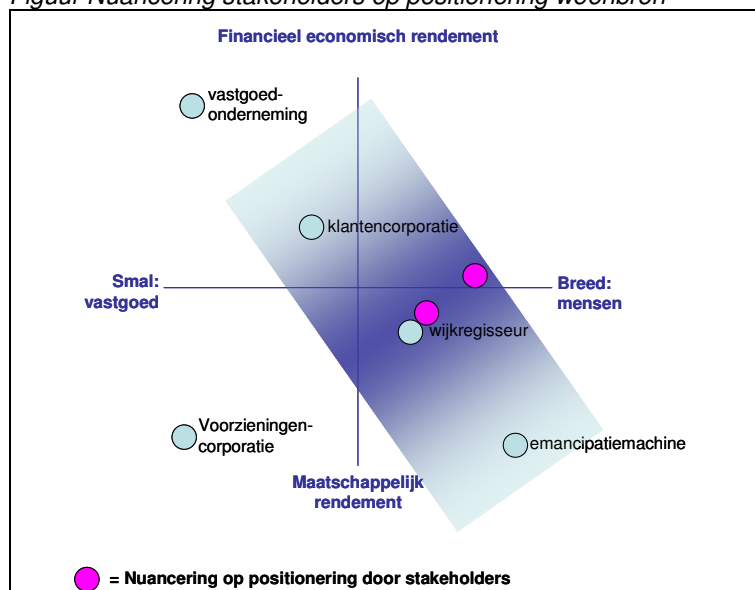
Vanuit de interne analyse wordt zowel deze positionering als het dilemma ten aanzien van de exacte positionering herkend. Het best passend bij Woonbron is het archetype Wijkregisseur. Om dit waar te kunnen maken zullen ook de kenmerken van de overige archetypen sterk en herkenbaar aanwezig moeten zijn. Specifieke opgaven en problematiek in wijken waar Woonbron actief is vragen om een eigen specifieke aanpak. Vanuit de interne analyse blijkt dat Woonbron op alle dimensies acteert met als doel een echte maatschappelijke partner en bondgenoot in de wijk te zijn. De wijkdimensie gaat daarbij voor op de individuele klant. In hoeverre dit betekent dat Woonbron de regie in de wijk voert valt te bediscussiëren. Woonbron streeft in die zin ook geen regie na, alhoewel vanuit haar binding op wijkniveau wel een inhoudelijke regierol, bijna als vanzelfsprekend, ontstaat.

4.1.3 Beeld stakeholders

Verschillende stakeholders hebben in de ketendialoog gesproken over de positionering van Woonbron. Ze herkennen de positionering van Woonbron in het kwadrant rechts onder. Een tweetal uitspraken als voorbeeld.

- Een zorginstelling ziet Woonbron als "een maatschappelijke partner die de taak heeft de gemeente in zo'n stad als Rotterdam te helpen met maatschappelijke problemen van zwakke en ongewilde groepen zoals ex-verslaafden en psychiatrische patiënten".
- Een collega-corporatie noemt Woonbron "een voorloper in de volkshuisvesting, vooruitstrevend en innovatief in het souterrain van de samenleving".

Figuur Nuancering stakeholders op positionering woonbron



Er zijn de volgende opmerkingen en aanvullingen gemaakt.

- Heeft de (deel)gemeente of een corporatie de regiefunctie in een gebied?
- De positionering in het rechtsonder kwadrant is in de ogen van een aantal stakeholders een groeipad. In concrete projecten, zoals Münchhausen en de foyers, lukt het Woonbron om een goede wijkregisseur te zijn. Dit wordt door sommige stakeholders als te incidenteel gezien en zij wensen dat Woonbron dit structureel vormgeeft.
- In enkele gebieden, zoals Oud Delfshaven en IJsselmonde, wordt Woonbron meer als een wijkregisseur gezien dan in andere zoals de gemeente Spijkenisse.
- Sommige stakeholders vragen zich af of de top van de organisatie niet teveel vooruit loopt op de rest van de organisatie in deze ambitieuze positionering. Eén stakeholder vindt Woonbron meer een vastgoedbedrijf, waarbij de intenties om maatschappelijk te ondernemen in de uitvoering nog niet goed lukken.

4.1.4 Oordeel over positionering is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de positionering van Woonbron. De prestatie is goed omdat:

- Woonbron in de positionering een congruent beeld laat zien;
- de interne analyse het congruente beeld bevestigt;
- stakeholders de positionering en keuzes herkennen en erkennen.

Het toekennen van de kleur is bij het onderdeel positionering niet op basis van de prestatie op dit gebied gedaan. In de beoordeling heeft de visitatiecommissie gekeken naar de overeenkomsten in de positionering vanuit de verschillende invalshoeken en de doorvertaling van de positionering naar de ambities.

4.2 Ambities

Vanuit het visitatiekader van de Auditraad (R1) is de hoofdvraag ‘in welke mate voldoen de gemeten prestaties aan de eigen ambities?’. Deelvragen zijn ‘wat is de missie en visie’ en ‘tot welke focus en/of prioriteitstelling leidt dat’?

In de zelfevaluatie en de organisatiedialogen heeft Woonbron haar oordeel daarover gegeven en tevens is een oordeel gegeven vanuit de interne analyse. Stakeholders hebben in de ketendialogen en externe analyse beoordeeld in welke mate prestaties aan de ambities van Woonbron voldoen.

4.2.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie van Woonbron op haar ambities

De missie van Woonbron luidt: “Woonbron biedt in de rol van co-producent een brede klantgroep een thuis en keuzemogelijkheden in een vitale stad, met uiteenlopende, aantrekkelijke woonmilieus. Wij staan garant voor de klanten die ons nodig hebben”.

In de zelfevaluatie zijn de volgende kernpunten hieruit naar voren gehaald:

- coproducentschap;
- werken voor de Stad: aantrekkelijke woonmilieus;
- werken voor de Klant: keuzevrijheid;
- er zijn voor de degenen die ons nodig hebben.

In de zelfevaluatie en de organisatiedialogen is het volgende beeld naar voren gekomen over de mate waarin Woonbron vindt dat de kernpunten worden gerealiseerd en de mate waarin ze dat graag zouden willen doen.

	Huidig	Gewenst
Coproducentschap	0	++
Werken voor de Stad: aantrekkelijke woonmilieus	0/+	+ / ++
Werken voor de Klant: keuzevrijheid	+	++
We zijn er voor diegenen die ons nodig hebben	++	+++

Coproducentschap: vanuit de visie en missie kiest Woonbron voor coproduceren als voorwaarde om empowerment vorm te geven. Woonbron vindt dat ze hierop goede pogingen doet, danwel een helder beeld heeft van hoe het zou moeten, maar dat het nog veel beter kan. Echt coproduceren gebeurt nog weinig. Hierbij wordt opgemerkt dat Woonbron vaak verder wil gaan dan dat ze kan realiseren.

Werken voor de stad: Woonbron scoort zichzelf hierop neutraal (0) tot goed (+) ; de wens is om het beter te doen. Ze zegt hierbij wel de wet van de remmende voorsprong te ervaren.

Werken voor de klant: Woonbron scoort zichzelf hierop + en de ambitie ligt iets hoger.

Er zijn voor degenen die ons nodig hebben: de score voor de huidige stand van zaken is ++ met de ambitie om het beter te doen.

Maatschappelijke innovatie in de ogen van Woonbron

De leuze van Woonbron is “denkt, durft en doet”. Vandaar dat het onderwerp maatschappelijke innovatie ook in de paragraaf ambities wordt behandeld.

	Huidig	Gewenst
Maatschappelijke innovatie	+	++

Woonbron beoordeelt haar maatschappelijke innovatie als goed, met voorbeelden zoals Te Woon, Woonmilieus voor leefstijlen, het ABCD project, Münchhausen en de herstructurering in Hoogvliet.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

Woonbron heeft het beeld de stakeholders op de volgende manier bij de ambities te betrekken.

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen visie, missie en beleid	0/+	+++
Informeren over resultaten van visie, missie en beleid	+/-	+++

In de organisatiedialogen zijn de volgende opmerkingen gemaakt bij dit overzicht.

- Woonbron meent haar stakeholders meer dan gemiddeld t.o.v. andere corporaties te betrekken, maar wil dit nog meer als onderscheidend vermogen ontwikkelen.
- Het betrekken van stakeholders bij het opstellen van de visie gebeurt op basis van voorstellen van Woonbron. Daarbij wordt opgemerkt dat Woonbron's visie niet alleen door de stakeholders wordt bepaald en ook dat Woonbron een selectie maakt in wat ze meeneemt.
- Woonbron vindt dat de kwaliteit van de informatie over de resultaten van beleid beter moet. Ze vinden de informatie te weinig gericht op doelgroep.
- Ook wordt opgemerkt dat de algemene informatieverstrekking prima is, maar dat het lastiger is om op wijk- en buurtniveau de mensen te bereiken.
- De drie plussen in de gewenste situatie is wel waar Woonbron naar streeft, maar dat wordt tegelijkertijd niet zo reëel geacht voor de middellange termijn (ongeveer 3 jaar).

4.2.2 Oordeel vanuit interne analyse

Woonbron heeft haar ambities vertaald in doelstellingen via de thema's hart voor de stad, hart voor de klant, hart voor de zaak en hart voor de medewerker.

De ambities die Woonbron in haar missie heeft benoemd, coproducentschap, aantrekkelijke woonmilieus, keuzevrijheid en er zijn voor de mensen die het nodig hebben, komen nadrukkelijk terug in de doelstellingen. Woonbron heeft aan deze doelstellingen ook een aantal Succes Bepalende Factoren (SBF) gekoppeld. Deze zijn erg concreet maar omvatten niet altijd de gehele doelstelling. Het relatief beperkte aantal doelstellingen met betrekking tot beschikbaarheid en bouwproductie weerspiegelt het belang dat Woonbron hecht aan de maatschappelijke invulling van haar missie en doelstellingen.



Vanuit de interne analyse wordt vastgesteld dat Woonbron op het gebied van ambities en doelstellingen het oordeel groen krijgt. De doelstellingen die ze heeft geformuleerd zijn, zoals Woonbron aangeeft, hoog gesteld om een verandering in de organisatie teweeg te brengen. Dit heeft echter tot gevolg dat relatief veel van de doelstellingen niet worden gerealiseerd. In sommige gevallen lopen doelen en prestaties zo uiteen (zowel in positieve zin als in negatieve zin) dat het niet nuttig lijkt om in die gevallen nog doelstellingen vast te stellen. Indien Woonbron er voor kiest om doelstellingen te benoemen om verandering te weeg te brengen, dient Woonbron er wel voor te zorgen dat ze haalbaar en richtinggevend zijn.

Een verbetering zou ook kunnen plaatsvinden in het concretiseren van doelstellingen met betrekking tot maatschappelijke projecten. Deze projecten komen momenteel zeer beperkt terug in de visitatie omdat de doelstellingen niet inzichtelijk of concreet genoeg zijn, evenals de prestaties.

Tot slot blijkt uit een aantal van de interviews met medewerkers van Woonbron en uit de organisatiedialogen dat Woonbron-onderdelen moeite hebben het tempo wat betreft het denken over de maatschappelijke taak te volgen. Dit onderbouwt echter ook de stelling die Woonbron hanteert, dat de doelen hoog zijn gesteld om een verandering teweeg te brengen. Het is echter duidelijk dat Woonbron een maatschappelijke corporatie wil zijn.

4.2.3 Beeld stakeholders

Visie van stakeholders op de ambities van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Coproducentschap	+	+++
Werken voor de Stad: aantrekkelijke woonmilieus	+	+++
Werken voor de Klant: keuzevrijheid	+	++
We zijn er voor diegenen die ons nodig hebben	++	+++

Het algemene beeld is dat stakeholders de missie herkennen en waarderen. Woorden die genoemd worden zijn; 'uitdagend, inspirerend, goed, compleet'. De stakeholders vinden over het algemeen ook dat de prestaties van Woonbron voldoen aan de ambities van Woonbron. Bovendien geven ze aan dat Woonbron een heldere visie op maatschappelijk presteren heeft en een gefocuste ambitie.

Er volgt een aantal uitspraken.

- In de keten kun je iets bereiken als ieder vanuit zijn eigen kracht daar een bijdrage aan levert en je gezamenlijk in staat bent tot nieuwe doelen te komen. Woonbron realiseert zich dat en handelt hier ook naar.
- Een zorginstelling vindt dat Woonbron haar missie waarmaakt, zeker als het om bijzondere doelgroepen gaat.
- Een andere zorginstelling geeft aan dat het prettig is om samen te werken en te coproduceren met Woonbron. De instelling merkt op dat Woonbron een brede doelgroep wil bedienen, kennis overneemt en goed luistert.
- Woonbron wordt door de stakeholders "voorloper in de branche" genoemd. De ambitie van Woonbron in coproduceren past goed binnen de vraagstukken zoals die in de regio spelen.
- Stakeholders roemen de actieve en coproducerende rol die Woonbron neemt in vernieuwende projecten (herstructurering Hoogvliet, foyers en Münchhausen beweging).

Stakeholders benoemen coproduentschap als belangrijkste ambitie. De stakeholders vinden over het algemeen dat Woonbron op dit moment beter coproduceert dan Woonbron van zichzelf vindt en ze wensen, net als Woonbron, nog meer coproduentschap. De stakeholders leggen de ambitie hoger, bij +++. Ze zien coproduentschap als de sleutel om de andere drie ambities (werken voor de stad, werken voor de klant en er zijn voor degenen die ons nodig heeft) te realiseren. Op de laatste drie ambities herkennen de stakeholders de scores van Woonbron.

Stakeholders die met zorg te maken hebben vinden de ambitie 'er zijn voor degenen die ons nodig hebben' de belangrijkste. Bijna even belangrijk vinden deze stakeholders de ambitie op coproduceren.

De volgende nuanceringsen zijn gemaakt door stakeholders.

- Eén stakeholder geeft aan dat voor ouderen de 'services en snelheid van Woonbron' het belangrijkste zijn.
- Een andere stakeholder mist de focus op de klantgroep met een kleine portemonnee.
- In Dordrecht geven stakeholders aan dat de laatste jaren hard gewerkt wordt de ambities waar te maken. Ze geven aan dat er een positieve beweging is sinds de fusie van Woondrecht met Woonbron.
- Ook in Delft wordt een verbetering geconstateerd sinds de fusie van Delft Wonen met Woonbron. De stakeholders hebben het beeld dat de missie en visie van Woonbron in de top verankerd zijn. In de uitvoering en samenwerking mogen de missie en visie meer naar voren komen.
- Een zorginstelling in IJsselmonde geeft aan dat Woonbron in de uitvoering haar missie nog niet waarmaakt. Bijvoorbeeld afspraken in een convenant die met het management worden gemaakt komen niet door bij de uitvoerende woonconsulenten. Een zorginstelling in Rotterdam heeft een zelfde soort ervaring en vindt dat Woonbron haar missie deels waarmaakt.
- In relatie tot coproduceren wordt de vraag gesteld wie de regie moet hebben. Is dat de gemeente of de corporatie. Daarnaast wordt gesteld dat het niet van belang is wie de regie heeft als er maar resultaten behaald worden.

Maatschappelijke innovatie in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Maatschappelijke innovatie	+	++

De stakeholders vinden de maatschappelijke innovatie van Woonbron goed. Ze vinden dat Woonbron verder kijkt dan haar eigen taken en dat Woonbron bijdraagt door met voorzieningen een stad of wijk vitaal te maken. De combinatie van wonen en leren beoordelen de stakeholders als innovatief. De stakeholders wensen nog meer innovatie, met name in combinaties van wonen, zorg, leren en werken.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen visie, missie en beleid	0/+	++
Informeren over resultaten van visie, missie en beleid	+	++

De stakeholders beoordelen hun betrokkenheid bij het opstellen van visie, missie en beleid wisselend. De scores van de stakeholders bij huidig variëren van voldoende (0) tot zeer goed (++). De score bij gewenst is ++. Volgens de stakeholders is Woonbron goed bezig met interactieve beleidsvorming, maar er is nog een slag te slaan.

De volgende nuanceringsen zijn gemaakt.

- In één van de ketendialogen komt naar voren dat Woonbron 'niet de hemel in moet willen'. Het is goed om stakeholders te betrekken, maar Woonbron heeft ook een eigen verantwoordelijkheid en expertise in het opstellen van beleid rondom volkshuisvesting.
- Zorginstellingen geven aan eerder betrokken te willen worden bij beleidsvorming. De zorg heeft corporaties steeds meer nodig omdat er in deze sector minder geld beschikbaar is en omdat wonen een basisbehoefte is, volgens een stakeholder "nog veel belangrijker dan de zorg zelf". De zorginstellingen kunnen effectiever hun kennis bijdragen als ze eerder betrokken worden, bijvoorbeeld door zo te bouwen dat de overlast van de bijzondere doelgroep beperkt blijft.

4.2.4 Oordeel over ambitie is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de mate waarin de prestaties voldoen aan de ambitie.

- De prestaties van Woonbron voldoen aan de eigen ambities.
- De ambities van Woonbron zijn gefocust.
- Woonbron legt de lat hoog en stakeholders herkennen dit.
- De visitatiecommissie stelt vast dat de lat hoog genoeg ligt.
- Voor de ambitie coproduceren kent de visitatiecommissie blauw toe omdat het een unieke en onderscheidende ambitie is. Woonbron vindt van zichzelf dat ze hier nog niet voldoende op presteren, stakeholders zijn daar positiever over. De visitatiecommissie waardeert vooral het feit dat Woonbron wil coproduceren en dit aan het ontwikkelen is.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is groen. Woonbron wil een maatschappelijke corporatie zijn. Er kan een verbetering plaats vinden in het concretiseren van de doelstelling met betrekking tot maatschappelijk presteren zodat ze ook haalbaar en richtinggevend zijn.
- Volgens stakeholders voldoen de prestaties van Woonbron aan de ambities. De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen.

4.3 Oordeel over positionering & ambitie is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de positionering & ambities van Woonbron.

- Woonbron en stakeholders oordelen dat de prestaties van Woonbron voldoen aan de ambities. Dit blijkt ook uit de interne analyse.
- Woonbron heeft een heldere visie op het maatschappelijk presteren.
- De ambities zijn gefocust.
- De positionering is consequent vertaald in de ambities.
- Woonbron legt de lat hoog en de stakeholders herkennen dat.
- De visitatiecommissie stelt vast dat de lat hoog genoeg ligt.
- Coproduceren als ambitie is uniek en onderscheidend en leidt tot duurzaam maatschappelijk rendement.

5 Doelen en indicatoren

In dit hoofdstuk zijn de doelen en prestaties van Woonbron weergegeven op basis van de zeven thema's van de Auditraad, te weten beschikbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing, leefbaarheid & veiligheid, bijzondere doelgroepen en huurdersparticipatie. Over de prestaties op deze thema's wordt een oordeel gegeven.

5.1 Mate van belang van de thema's

Hieronder staat de mate van belang die Woonbron en de stakeholders aan deze thema's geven. De eerste zeven thema's komen vanuit de Auditraad en Woonbron heeft daar een achtste thema aan toegevoegd. Woonbron heeft het thema 'woonmilieus voor leefstijlen' er uitgelicht omdat ze aan dit thema bijzondere aandacht besteedt en het een unieke wijze van werken vindt. In de organisatie- en ketendialogen is dit thema apart besproken. In de verwerking in deze rapportage is het gevat onder het thema stedelijke vernieuwing. De mate van belang is aangegeven door 24 punten te verdelen over de thema's.

Tabel Mate van belang van thema's

Thema's	Woonbron	Stakeholders
Beschikbaarheid	2	2
Betaalbaarheid	2	3
Bouwproductie	2	2/3
Stedelijke vernieuwing	3	3
Leefbaarheid & veiligheid	4	4
Bijzondere doelgroepen	4	4
Huurdersparticipatie	4	3
Woonmilieus voor leefstijlen	3/4	2/3

Woonbron hecht meer aan thema's met menselijke interactie (leefbaarheid & veiligheid, bijzondere doelgroepen en stedelijke vernieuwing) dan aan vastgoedthema's, zoals beschikbaarheid, bouwproductie en betaalbaarheid.

De stakeholders hechten, net als Woonbron, meer belang aan thema's waar stakeholders en klanten bij betrokken zijn. Over het geheel volgen de stakeholders het zelfbeeld van Woonbron. De stakeholders vanuit zorginstellingen hechten meer aan de beschikbaarheid van woningen dan de overige stakeholders. Huisvesting is immers een essentieel onderdeel van zorg en er is minder geld in deze sector om zelf huisvesting te verzorgen.

5.2 Beschikbaarheid

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) is beschikbaarheid gedefinieerd als het 'beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen van beleid'.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op beschikbaarheid uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.2.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie van Woonbron op het thema beschikbaarheid

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Wij merken op dat het aantal bereikbare woningen in ons land de doelgroep van beleid overstijgt. Dit maakt het thema 'beschikbaarheid' tot een minder urgent thema. Overigens biedt Woonbron met het Te Woon-concept en twee hurenbeleid haar woningen voor een brede doelgroep aan. Wij labelen niet vooraf onze woningen als woningen bestemd voor de doelgroep van beleid. De klant kiest zelf een woning om in Te Wonen; de prijs hiervoor hangt af van de draagkracht van de klant. Tot slot willen wij opmerken dat niet alleen Woonbron een opgave heeft in het aanbieden van woningen voor de doelgroep van beleid. Naast ons hebben andere corporaties deze opgave wat 'beschikbaarheid' tot een gedeelde verantwoordelijkheid maakt.

Score van Woonbron op het thema beschikbaarheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen beschikbaarheid	+	+
• Aantal aangeboden Te Woon woningen	+	++
• Aantal afgesloten Te Woon contracten	0	0
• % afgesloten contracten met huishoudens behorende tot midden-/hoge inkomens t.o.v. totale instroom.	--	+

In bovenstaand schema staat de score van Woonbron op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

Over beschikbaarheid heeft Woonbron de volgende opmerkingen gemaakt.

- De beschikbaarheid is nu nog sterk op woningen en de aanbod kant gericht.
- Het percentage beschikbaarheid is hoog, maar er zijn ook wachtlijsten. De beschikbare woningen en doelgroepen komen niet overeen.
- In de rij prestatie-indicatoren ontbreken degene uit de convenanten met de steden.
- Het percentage beschikbare woningen wordt negatief beïnvloed door scheefwoners. Woonbron kan alleen sturen als woningen vrijkomen.
- Woonbron stuurt op toewijzing van woningen aan midden en hoge inkomens, als ze dat niet doen bedienen ze alleen de BBSH doelgroep.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	
Betrekken bij de resultaatmeting		
Informeren over de resultaten		

De betrokkenheid op dit thema is niet uitgebreid gescoord. Woonbron acht zichzelf in het algemeen beter in het betrekken van stakeholders bij opstellen en uitvoeren van beleid dan bij de resultaatmeting en het informeren over de resultaten van beleid.

5.2.2 Oordeel vanuit interne analyse

Woonbron heeft in de zelfevaluatie en in gesprekken laten blijken dat doelstellingen vanaf 2004 beschikbaar zijn. De interne analyse richt zich dan ook op de jaren 2004, 2005 en 2006 (voor zover beschikbaar). Daarnaast heeft Woonbron in het document 'Mensen maken Wonen' doelstellingen voor de termijn 2005-2007 opgesteld. Deze zullen waar relevant ook terugkomen. Woonbron heeft doelstellingen beschikbaarheid geformuleerd voor de jaren 2004-2006.

Ten aanzien van het jaar 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor beschikbaarheid:

- 30% afgesloten contracten met huishoudens behorend tot midden- en hoge inkomens ten opzichte van de totale instroom;
- 6000 woningen 'Te Woon' gelabeld;
- 1100 afgesloten 'Te Woon' contracten.

Ten aanzien van het jaar 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor beschikbaarheid:

- 25% van de voorraad woningen kleiner dan 50m²;
- 50% van de totale voorraad bestaat uit gestapelde woningen zonder lift;
- 7% van de totale voorraad bestaat uit toegankelijke woningen bestemd voor senioren en mensen met een lichte lichamelijke functiebeperking;
- minimaal 30% van de totale voorraad eengezinswoningen;
- 38% afgesloten contracten met huishoudens behorend tot midden- en hoge inkomens t.o.v. totale instroom;
- groeiend aantal woningen toegankelijk voor de doelgroep 50 tot 65 jaar;
- 11.480 (cumulatief) woningen 'Te Woon' gelabeld;
- 1.153 afgesloten 'Te Woon' contracten.

Ten aanzien van de periode 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor beschikbaarheid:

- 35% afgesloten contracten met huishoudens behorend tot midden- en hoge inkomens t.o.v. totale instroom;
- 15.637 (cumulatief) woningen 'Te Woon' gelabeld;
- 1.297 afgesloten 'Te Woon' contracten.

Uit deze opsomming blijkt dat de meeste van de doelstellingen, maar niet alle, concreet zijn gemaakt. Voor de doelstellingen die niet concreet zijn gemaakt is het moeilijk om de prestaties te beoordelen. Voor de overige doelstellingen worden hieronder de prestaties uiteengezet.

De prestaties van Woonbron in 2004, 2005 en 2006 zijn hieronder opgesomd. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de presentaties voor 2006 door Woonbron zijn ingeschat aangezien het jaar op het moment van het onderzoek nog niet is afgerond.

- Met betrekking tot de doelstelling van het percentage afgesloten contracten met huishoudens behorende tot de midden- en hoge inkomens heeft Woonbron voor 2004, 2005 en 2006 respectievelijk 21%, 34% en 37%. Dit betekent dat voor 2004 en 2005 de doelstelling niet behaald is en het voor 2006 wel behaald is.
- Met betrekking tot het aantal 'Te Woon' gelabelde woningen heeft Woonbron in 2004, 2005 en 2006 respectievelijk de volgende aantallen gerealiseerd 4.500, 10.146 en 19.051 (overigens net zoals de doelstellingen cumulatief). Dit houdt in dat in 2004 en 2005 de doelstellingen niet zijn gehaald maar in 2006 de achterstand ruim is ingehaald.
- Het aantal contracten dat voor 'Te Woon' is afgesloten bedraagt voor de jaren 2004, 2005 en 2006 respectievelijk 550, 994 en 1431. In 2004 en 2005 zijn de doelstellingen niet gehaald en in 2006 wel.

De bovenstaande resultaten geven aan dat Woonbron niet goed presteert naar haar eigen doelstellingen. Dit is een belangrijk aandachtspunt. In onderstaande tabel zijn de oordelen over de doelstellingen weergegeven.

Tabel Oordeel presteren doelstellingen beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Afgesloten contracten met huishoudens behorende tot de midden- en hoge inkomens	Deels gerealiseerd	
Woningen 'Te Woon' gelabeld	Deels gerealiseerd maar achterstand goedge maakt	
Afgesloten 'Te Woon' contracten	Deels gerealiseerd	

Als vanuit de interne analyse breder gekeken wordt naar het thema beschikbaarheid, dan blijkt dat Woonbron veel doet om haar totale bezit volledig beschikbaar te stellen voor al haar doelgroepen. Hier wordt ook bewust beleid op gevoerd. Dit komt echter niet tot uitdrukking in de doelstellingen die Woonbron zichzelf hiervoor stelt.

Het oordeel vanuit de interne analyse ten aanzien van het presteren naar doelstellingen voor beschikbaarheid is daarmee gemengd van aard. Duidelijk is dat Woonbron op dit thema een aantal doelstellingen niet heeft gerealiseerd. Van een aantal doelstellingen kan de visitatiecommissie de prestatie niet vaststellen. Wel is het beleid van Woonbron dat het bezit als vanzelfsprekend beschikbaar is voor de doelgroepen van beleid. Het niet behalen van de eigen doelstellingen leidt vanuit de interne analyse tot een rood oordeel.

5.2.3 Beeld stakeholders

Visie stakeholders op het thema beschikbaarheid

De stakeholders zijn het over het algemeen eens met de visie van Woonbron op beschikbaarheid. De individuele keuzevrijheid die Woonbron biedt vinden de stakeholders positief. Daarbij wordt opgemerkt dat Woonbron tevens moet zorgen voor een goede mix in de wijk.

De stakeholders geven aan dat het thema beschikbaarheid niet op zichzelf gezien kan worden. Ze vinden dat het een onderdeel is van de wijkvisie en de manier waarop Woonbron daar vanuit woonmilieus en leefstijlen vorm aan geeft.

Score Stakeholders op het thema beschikbaarheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen beschikbaarheid	+ / ++	++
• Aantal aangeboden Te Woon woningen	+	++
• Aantal afgesloten Te Woon contracten	+	+
• % afgesloten contracten met huishoudens behorende tot midden-/hoge inkomens t.o.v. totale instroom.	0	++

De stakeholders hebben een iets positiever beeld van de beschikbaarheid dan Woonbron zelf. Wel komt het verschil tussen huidig en gewenst overeen. De stakeholders vinden het belangrijk dat er diversiteit in de wijk is en dat er naast lage inkomens ook midden en hoge inkomens aanwezig zijn. Stakeholders zien dat het lastig is om op diversiteit te sturen en tevens keuzevrijheid te bieden.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	+	++
Informeren over de resultaten	+	++

De stakeholders zijn positief over de manier waarop ze betrokken worden. Ze wensen nog meer betrokken te worden. In de toelichting geven de stakeholders aan met name het informeren over de resultaten van beleid als aandachtspunt te zien.

5.2.4 Oordeel over beschikbaarheid is groen/rood

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen/rood toe voor de prestaties van Woonbron op beschikbaarheid.

- De visitatiecommissie komt tot het oordeel rood omdat Woonbron haar doelstellingen niet realiseert.
- De visitatiecommissie komt tot het oordeel groen omdat de doelstellingen ambitieus zijn en verder gaan dan het visitatiekader van de Auditraad

Het eindoordeel is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen. Woonbron ziet beschikbaarheid breder dan in het visitatiekader van de Auditraad is aangegeven en biedt alle woningen aan volgens Te Woon en het twee huren beleid.
- Het oordeel uit de interne analyse is rood. Woonbron haalt haar gestelde doelstellingen niet. Tevens is geconstateerd dat Woonbron veel doet om haar totale bezit beschikbaar te stellen voor al haar doelgroepen en dat ze hierop ook bewust beleid voert.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen. Stakeholders herkennen de bredere opvatting van Woonbron over beschikbaarheid.

5.3 Betaalbaarheid

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) is betaalbaarheid gedefinieerd als 'het voeren van een gericht huurprijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen van beleid'.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op betaalbaarheid uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.3.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie Woonbron op het thema betaalbaarheid

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Onze slogan luidt: Verdienen waar het kan om te investeren waar het moet. Of andersom: wij investeren waar het moet en verdienen daarom waar het kan. Dit betekent dat klanten die niet de marktprijs voor een woning kunnen betalen een tegemoetkoming krijgen in de prijs. Onlangs heeft Woonbron bepaald dat klanten met huurtoeslag en toch nog woonlasten van > 30% een korting gaan krijgen. Woonbron gaat de komende periode dit idee van de Huurquote-korting verder uitwerken.

Score van Woonbron op het thema betaalbaarheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen betaalbaarheid	+	+
• % marktprijzen gerealiseerd	0	0

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	
Betrekken bij de resultaatmeting		
Informeren over de resultaten		

De betrokkenheid op dit thema is niet uitgebreid gescoord. Woonbron acht zichzelf in het algemeen beter in het betrekken van stakeholders bij opstellen en uitvoeren van beleid dan bij de resultaatmeting en het informeren over de resultaten van beleid.

5.3.2 Oordeel vanuit interne analyse

Ten aanzien van de periode 2004-2006 heeft Woonbron de volgende doelstelling geformuleerd voor betaalbaarheid.

- Voor de jaren 2004, 2005 en 2006 is tot doel gesteld om respectievelijk 9%, 8,73% en 13,41% van de huurprijzen marktconform te maken.

In de hierboven genoemde periode heeft Woonbron de volgende doelstelling ten uitvoer gebracht.

- In de jaren 2004, 2005 en 2006 zijn respectievelijk de volgende percentages gerealiseerd: 3,16%, 5,6% en 7,4%.

Hieruit blijkt dat alle doelstellingen voor de periode 2004-2006 met betrekking tot betaalbaarheid niet zijn gerealiseerd. In onderstaande tabel is het oordeel over het behalen van de doelstelling aangegeven.

Tabel Oordeel presteren doelstelling betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Percentage gerealiseerde marktprijzen	Niet gerealiseerd	

Het presteren naar betaalbaarheid wordt vanuit de interne analyse als onvoldoende en dus als rood beoordeeld. Woonbron behaalt haar doelstellingen niet. Daarnaast wordt wel opgemerkt dat het aantal doelstellingen dat Woonbron hanteert op het gebied van betaalbaarheid erg beperkt is in vergelijking met wat Woonbron daadwerkelijk doet op betaalbaarheid.

Zo voert Woonbron een tweehuren beleid, waarmee in principe elke woning betaalbaar is voor elke (potentiële) klant. Verder zijn er maatstaven, waarbij correcties op de huurprijs plaatsvinden indien een huurder meer dan 30% van zijn besteedbaar inkomen aan huur moet betalen.

In de bredere doelgroep van beleid is duidelijk dat het trekken van midden en hoge inkomensgroepen naar de binnenstad een lastige opgave blijkt. Hier worden de gestelde doelen maar voor ongeveer de helft gerealiseerd. Woonbron doet zichzelf echter tekort in door in het presteren naar betaalbaarheid maar één doelstelling op te leggen.

5.3.3 Beeld stakeholders

Visie van stakeholders op het thema betaalbaarheid

De stakeholders geven aan dat het thema betaalbaarheid niet op zichzelf gezien kan worden. Ze vinden dat het onderdeel is van de wijkvisie en de manier waarop Woonbron daar vanuit woonmilieus en leefstijlen vorm aan geeft.

Bij het thema betaalbaarheid gaat het niet alleen om de doelgroep met lage inkomens, het gaat ook om de midden en hogere inkomens. Dit is nodig om op wijkniveau voor diversiteit te zorgen.

Score van stakeholders op het thema betaalbaarheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen betaalbaarheid	+	+
• % marktprijzen gerealiseerd	+	++
• Bijdrage aan duurzame wijkontwikkeling	0	++

De stakeholders zijn het in het algemeen eens met de scores van Woonbron voor de prestatie op betaalbaarheid. Ze zijn positiever dan Woonbron over het percentage marktprijzen dat gerealiseerd is, maar verwachten een hogere prestatie. De stakeholders hebben één doelstelling toegevoegd, dat is de bijdrage aan duurzame wijkontwikkeling. Ze vinden dat Woonbron hierop voldoende presteert, maar wensen meer. Het aantrekken van hoge en middeninkomens in een wijk is daarbij een moeilijke factor.

De stakeholders zijn positief over het inkomensbeleid van Woonbron en vinden dat het momenteel past bij de maatschappelijke doelstellingen van een corporatie. Wel stellen stakeholders de vraag of inkomenspolitiek de verantwoordelijkheid van een corporatie is en of een corporatie dit kan blijven betalen. Ze zien daarin ook een rol voor de overheid.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	+	++
Informeren over de resultaten	+	++

De stakeholders zijn positief over de manier waarop ze betrokken worden. Ze wensen nog meer betrokken te worden. In de toelichting geven de stakeholders aan met name het informeren over de resultaten van beleid als aandachtspunt te zien.

5.3.4 Oordeel over betaalbaarheid is groen/rood

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen/rood toe voor de prestatie van Woonbron op betaalbaarheid.

- Groen omdat de prestatie van Woonbron breder is dan die in doelstellingen is vastgelegd.
- Uit de interne analyse blijkt dat Woonbron meer presteert dan in deze doelstellingen is vastgelegd. Ook stakeholders hebben dit aangegeven.
- Rood omdat Woonbron haar doelstellingen niet realiseert.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is rood omdat de prestatie op de geformuleerde doelstellingen te kort schiet. Ook is opgemerkt dat Woonbron meer presteert dan in doelstellingen is geformuleerd.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen.

5.4 Bouwproductie

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) is bouwproductie gedefinieerd als 'het realiseren en ontwikkelen van nieuwe woningen'.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op bouwproductie uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.4.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie van Woonbron op het thema bouwproductie

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Wij herkennen de vraag naar bouwproductie; wij vinden bouwproductie een belangrijk thema.

Dit komt ook tot uitdrukking in het aantal woningen waarvan de bouw is gestart in de periode van 2002 tot aan nu. In totaal gaat dit, exclusief Dordrecht, om bijna 3000 woningen. Vorig jaar is dit beloond met de onderscheiding 'De Gouden Helm'.

Echter, zoals ook blijkt uit de omschrijving bij stedelijke vernieuwing, gaat het ons wel om meer dan alleen de woningen. Niet alleen de woningen zijn van belang voor plezierig wonen, maar ook de buurt, sfeer (het sociale) doen er toe. Kortom: het gaat ons om woonmilieus.

Score van Woonbron op het thema bouwproductie

	Huidig	Gewenst
Algemeen bouwproductie	0	+
• Streven is 500 nieuwe woningen per jaar	+	++

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

In de organisatiedialogen zijn de volgende opmerkingen gemaakt:

- hierboven ontbreken de prestatie-indicatoren uit de convenanten met steden;
- de prestatie-indicator geeft een bouwproductie aan van 500, maar er zijn grote schommelingen in de bouwproductie. Woonbron zegt de norm nu meer als ondergrens te hanteren.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	-	
Betrekken bij de uitvoering beleid		
Betrekken bij de resultaatmeting		
Informereren over de resultaten		

Deze is niet uitgebreid gescoord.

5.4.2 Oordeel vanuit interne analyse

Ten aanzien van de jaren 2004, 2005 en 2006 heeft Woonbron de volgende doelstelling geformuleerd voor de bouwproductie:


- realisatie van 500 nieuwe woningen.

In de jaren 2004, 2005 en 2006 heeft Woonbron de volgende doelstelling ten uitvoer gebracht:

- voor de jaren 2004, 2005 en 2006 heeft Woonbron respectievelijk 25, 157 en 1249 nieuwe woningen gerealiseerd (exclusief Dordrecht).

Hieruit blijkt dat Woonbron in de eerste twee jaren niet haar doelstellingen heeft behaald, maar in 2006 ruimschoots de achterstand heeft ingehaald. In onderstaande tabel is het oordeel over de doelstelling weergegeven.

Tabel oordeel presteren doelstelling bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Nieuwe woningen	Deels gerealiseerd	

Een aantal van de doelstellingen is niet door Woonbron gerealiseerd. Uit de interviews is echter naar voren gekomen dat na het vaststellen van de doelen met betrekking tot de bouwproductie er tijd overheen gaat voordat de resultaten te zien zijn. Aangezien de prestatie in 2006 bijna in zijn geheel goed maakt, wat er in 2004 en 2005 niet is gerealiseerd, wordt er vanuit de interne analyse een gemengd oordeel groen/rood toegekend. Toch is de realistische formulering van doelen ook met betrekking tot bouwproductie een belangrijk aandachtspunt voor Woonbron.

5.4.3 Beeld stakeholders

Visie stakeholders op het thema bouwproductie

Stakeholders zijn het met Woonbron eens dat bouwproductie niet alleen om aantallen nieuwe woningen gaat. Het gaat om een integrale benadering waarbij over infrastructuur, groenvoorziening en context van de wijk en de stad wordt nagedacht. Stakeholders vragen zich aan de ene kant af of 500 nieuwe woningen voldoende is. Aan de andere kant vinden ze kwaliteit van de (nieuw)bouw en context in de wijk en de stad minstens zo belangrijk als het aantal woningen. Stakeholders zien de bouwproductie breder dan alleen nieuwbouw. Ook belangrijk vinden ze het verbeteren van de bestaande woningen voor zittende huurders en transformatie van het bezit.

Score Stakeholders op het thema bouwproductie

	Huidig	Gewenst
Algemeen bouwproductie	+	++
• Streven is 500 nieuwe woningen per jaar	+	++
• Fit kwaliteit van de nieuwbouw met behoefte van klant en gebied	+	++

De stakeholders zijn positiever over de bouwproductie dan Woonbron zelf. Wel herkennen ze de wens om het zowel kwalitatief als kwantitatief beter te doen. De stakeholders vragen zich af of 500 nieuwe woningen wel een goed streefgetal is. Ze verwachten dat dit op de lange duur te weinig is.

Er is een doelstelling toegevoegd: 'fit kwaliteit van de nieuwbouw met behoefte van klant en gebied'. De stakeholders vinden dat de prestatie hierop voldoet, maar vinden ook dat het beter moet.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	++/+++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	+	++
Informeren over de resultaten	+	++

De stakeholders zijn tevreden over de betrokkenheid en geven aan dat Woonbron niet teveel energie moet stoppen in het veranderen daarvan.

5.4.4 Oordeel over bouwproductie is groen/rood

De visitatiecommissie kent groen/rood toe voor de prestaties van Woonbron op bouwproductie.

- Groen omdat Woonbron de doelstellingen uiteindelijk realiseert en de stakeholders positief zijn.
- Rood omdat Woonbron de doelstellingen in 2004 en 2005 helemaal niet realiseert en in 2006 een inhaalslag maakt. Tevens zijn de bouwdoelstellingen in verhouding met andere corporaties laag.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is groen/rood. Een aantal van de doelstellingen is niet door Woonbron gerealiseerd. Uit de interviews is echter naar voren gekomen dat na het vaststellen van de doelen met betrekking tot de bouwproductie er tijd overheen gaat voordat de resultaten te zien zijn. Aangezien de prestatie in 2006 bijna in zijn geheel goed maakt, wat er in 2004 en 2005 niet is gerealiseerd, wordt er vanuit de interne analyse een gemengd oordeel groen/rood toegekend. Toch is de realistische formulering van doelen ook met betrekking tot bouwproductie een belangrijk aandachtspunt voor Woonbron.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen.

5.5 Stedelijke vernieuwing

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) is stedelijke vernieuwing gedefinieerd als 'het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'. In deze rapportage is stedelijke vernieuwing gecombineerd met woonmilieus voor leefstijlen.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op stedelijke vernieuwing uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.5.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie van Woonbron op het thema stedelijk vernieuwing

Woonbron schrijft over stedelijke vernieuwing in de zelfevaluatie:

Bij stedelijke vernieuwing gaat het volgens Woonbron niet alleen om aandacht voor het fysieke dat wil zeggen de woningen (slopen, renoveren, vervangende nieuwbouw). Het gaat ook om oog hebben voor het sociale, de sfeer, de buurt. Dit geven wij ook aan met ons streven naar onderscheidende woonmilieus. De herstructurering van Hoogvliet is een mooi voorbeeld van deze integrale - fysiek/sociale - aanpak. Maar ook Wielwijk en Poptahof. Daarnaast past het branden (Nederlands: merken) van wijken, dat samen met andere organisaties en bewoners gebeurt, onder het kopje stedelijke vernieuwing. Hiermee bepalen wij samen met anderen de identiteit, kernwaarden van een wijk als een belangrijk vertrekpunt voor haar verdere ontwikkeling. Maar ook leefbaarheid/veiligheid (de basis op orde) en empowerment zijn voor ons belangrijke thema's. Denk bijvoorbeeld aan het ABCD project waar talenten van wijkbewoners worden benut voor de wijk. De thema's Leren en Werken, bijvoorbeeld Campus Hoogvliet of het StoomSchip Rotterdam, passen hier bij.

Woonbron schrijft over woonmilieus voor leefstijlen in de zelfevaluatie:

Een sterke regio heeft belang bij uitgesproken woonmilieus zodat mensen kunnen kiezen voor het wonen dat bij hen past (waardeoriëntatie, leefstijl). Succesvolle geprofileerde woonmilieus maken een vitale stad en regio. Succesvolle wijken zijn over het algemeen wijken met een sterke identiteit. Voor het woonplezier gaat het niet alleen om de woning en de service en diensten alleen. De buurt, de sfeer in de buurt, hoe de burens met elkaar omgaan is erg bepalend. Niet alleen de locatie of de voorzieningen of de gebouwen doen er toe, maar ook de manier van samenleven is van belang. De belangrijkste woonmilieus zijn voor ons: centrumstedelijk milieu, voorzieningenmilieu, modale gezinswijk en randmilieu. Werken aan succesvolle wijken gebeurt in samenwerking met vele partijen. Bewoners zijn een belangrijke producent van de sfeer en de leefbaarheid. Bij het ontwikkelen en het beheer van de wijk moet overeenstemming zijn over het antwoord op de vraag: "aan wat voor wijk werken wij, en voor wie is dat aantrekkelijk". De keuze moet eenduidig en gebiedsinteger zijn, dat wil zeggen passend bij het gebied en haar bewoners en gebruikers.

Over stedelijke vernieuwing inclusief woonmilieus voor leefstijlen zijn in de organisatiedialoog de volgende opmerkingen gemaakt.

- Woonbron ziet stedelijke vernieuwing breder dan de BBSH-definitie. Het gaat om een samenhangende ontwikkeling van fysieke, economische en sociale aspecten.
- Het benoemen van woonmilieus en leefstijlen is een manier om een gewenste sfeer en woonplezier te realiseren. Woonbron geeft aan er niet te zijn met het alleen benoemen van de woonmilieus voor leefstijlen.
- Volgens Woonbron staan uitgesproken woonmilieus voor woningzoekenden op een tweede plan zolang er woningschaarste is.
- Woonbron realiseert zich dat er slechts in beperkte mate sturing kan plaatsvinden op woonmilieus voor leefstijlen. Daarbij is het van belang aan de ene kant gebiedsinteger te zijn en aan de andere kant niet te conservatief. Het belang van zittende en nieuwe bewoners moet tegen elkaar afgewogen worden.

Score van Woonbron op stedelijke vernieuwing

	Huidig	Gewenst
Algemeen stedelijke vernieuwing	++	++
• % tijdige oplevering t.o.v. geplande oplevering	-	+
• % PMC's ondergebracht in woonmilieus gebaseerd op beschreven gebiedsidentiteit	--	++
• % gewenste leefstijlen benoemd binnen PMC's	0	++
• % woonadvertentietekst geformuleerd op gewenste woonmilieu en leefstijl	0	++

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

In de organisatiedialoog wordt opgemerkt dat de PI 'tijdige oplevering t.o.v. geplande oplevering' veel minder breed is dan het thema 'stedelijke vernieuwing' is gedefinieerd. Tevens wil Woonbron de beschrijving van de woonmilieus kwalitatief verbeteren. Vandaar de lage score op '% PMC's ondergebracht in woonmilieus'.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	++	+++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	+++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	+
Informeren over de resultaten	0	+

De volgende opmerkingen zijn gemaakt ten aanzien van de betrokkenheid van stakeholders:

- het betrekken van stakeholders op gebiedsniveau gaat goed (branding);
- de resultaten van woonmilieus voor leefstijlen worden nog niet veel gemeten, vandaar de score 0.

5.5.2 Oordeel vanuit interne analyse

Stedelijke vernieuwing is door de Auditraad gedefinieerd als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw. Woonbron heeft echter aangegeven de definitie van stedelijke vernieuwing breder te willen trekken zodat doelstellingen met betrekking tot de dynamiek van de wijk ook onder dit thema vallen.

Ten aanzien van de jaren 2004, 2005 en 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen gedefinieerd:

- het percentage tijdige oplevering ten opzichte van geplande opleveringen: voor 2004 en 2005 respectievelijk 84% en 85%;
- het percentage Product-Markt combinaties (pmc's) dat is ondergebracht in woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit: voor 2004, 2005 en 2006 is dit respectievelijk 15%, 40% en 65%;
- het percentage gewenste leefstijlen benoemd binnen pmc's: voor 2004, 2005 en 2006 is dit respectievelijk 60%, 90% en 95%;
- het percentage woningadvertentiesteksten dat geformuleerd is op gewenst woonmilieu en leefstijl: voor 2004, 2005 en 2006 is dit respectievelijk 15%, 50% en 65%.

Deze doelstellingen met betrekking tot stedelijke vernieuwing die Woonbron heeft gesteld, zijn gericht op het verbeteren van woonmilieus door deze te matchen met specifieke leefstijlen. Dit valt voor Woonbron onder het thema gebiedsvisies.

Tot slot heeft Woonbron voor de periode 2005-2007 nog de doelstelling om Euro 1,4 miljard te investeren in de herstructurering van Hoogvliet, IJsselmonde en Delft en in nieuwbouw voor Nesselande en Zuidplaspolder. Voor deze doelstellingen zijn de prestaties (nog) niet inzichtelijk.

In 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:

- 84% van geplande opleveringen is ook tijdig opgeleverd;
- 43% van de pmc's zijn ondergebracht in woonmilieus die zijn gebaseerd op een beschreven gebiedsidentiteit;
- 94% van de gewenste leefstijlen is benoemd binnen pmc's;
- er is geen zicht op hoeveel van de woningadvertentieteksten is geformuleerd op gewenst woonmilieu en leefstijl.

Al met al heeft Woonbron in 2004, voor zover inzichtelijk, haar doelstellingen ruim gehaald. De prestatie met betrekking tot de doelstelling van de woningadvertentieteksten is niet te achterhalen.

In 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:

- 81% van de geplande oplevering is tijdig opgeleverd;
- 38% van de pmc's zijn ondergebracht in woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit;
- 92% van de gewenste leefstijlen zijn benoemd binnen pmc's;
- 44% van de woningadvertentieteksten zijn geformuleerd op gewenste woonmilieu en leefstijl.

Hieruit blijkt dat in 2005 Woonbron drie van de vier gestelde doelstellingen met betrekking tot stedelijke vernieuwing niet heeft gerealiseerd. Vooral de terugval ten opzichte van 2004 in het aantal pmc's dat zijn ondergebracht in woonmilieus die zijn gebaseerd op een beschreven gebiedsidentiteit, is opmerkelijk.

In 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:

- 83% van de geplande oplevering is tijdig opgeleverd;
- 63% van de pmc's zijn ondergebracht in woonmilieus die gebaseerd zijn op een beschreven gebiedsidentiteit;
- 88% van de gewenste leefstijlen zijn benoemd binnen pmc's;
- 55% van de woningadvertentieteksten zijn geformuleerd op gewenst woonmilieu en leefstijl.

Hieruit blijkt dat Woonbron in 2006 geen van de gedefinieerde doelstellingen heeft bereikt. Alleen de prestatie met betrekking tot tijdige oplevering is niet te beoordelen, wegens het ontbreken van een concrete doelstelling. Daarbij kan wel opgemerkt worden dat de prestatie lager (zij het minimaal) ligt dan de doelstellingen van de twee voorgaande jaren.

In onderstaande tabel zijn de oordelen over de prestaties op de doelstellingen weergegeven.

Tabel Oordeel presteren doelstellingen stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	
Tijdige oplevering	Deels gerealiseerd, deels niet, deels niet vast te stellen		
Pmc's ondergebracht in woonmilieus	Deels gerealiseerd		
Gewenste leefstijlen benoemd binnen pmc's	Deels gerealiseerd		
Woningadvertentieteksten geformuleerd op gewenst woonmilieu en leefstijlen	Niet gerealiseerd		
Investering Euro 1,4 miljard in herstructurering	Niet vast te stellen		

De prestaties van Woonbron met betrekking tot stedelijke vernieuwing worden als goed (groen) beoordeeld. Dit ondanks het feit dat voor de jaren 2005 en 2006 op één na alle doelstellingen niet gerealiseerd zijn. Ook is er voor een klein aantal van de doelstellingen ook geen inzicht in de daadwerkelijke prestaties. De prestatie met betrekking tot de investering van Euro 1,4 miljard in herstructurering van bepaalde gebieden is niet geheel inzichtelijk.

Aan de andere kant ligt de lat ten aanzien van de doelstellingen erg hoog. Woonbron is op een bijzondere en eigen wijze actief op het gebied van stedelijke vernieuwing. Daarin gaat zij veel verder dan de definitie, zoals die in het visitatiestelsel wordt gehanteerd. Vanuit de interne analyse wordt dit herkend en gewaardeerd. Dit met als toegevoegde opmerking dat Woonbron beter moet kijken naar het haalbaar definiëren van haar doelstellingen.

5.5.3 Beeld stakeholders

Visie stakeholders op het thema stedelijke vernieuwing

Stakeholders herkennen de ruimere benadering van stedelijk vernieuwing die Woonbron heeft gekozen. Stakeholders vinden het een taak van de corporatie om verder te kijken dan woningen. Ze vinden het goed dat Woonbron sociale en fysieke aspecten in de stedelijke vernieuwing integreert.

In deze benadering komt Woonbron wel op een grensgebied tussen de verantwoordelijkheden van een corporatie en de gemeente. Ze vinden dat bij stedelijke vernieuwing leren, wonen en werken samengebracht moeten worden.

Stakeholders zoals gemeenten en bouwondernemingen relateren de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en bouwproductie aan wijkgericht denken. Woonbron verwoordt het wijkgericht denken met woonmilieus voor leefstijlen. De stakeholders zoals zorginstellingen en onderwijs hebben aangegeven over het algemeen weinig beeld te hebben bij woonmilieus voor leefstijlen.

Het thema woonmilieus voor leefstijlen roept ook discussie op over de maakbaarheid van wijken.

Score Stakeholders op het thema stedelijke vernieuwing

	Huidig	Gewenst
Algemeen stedelijke vernieuwing	+	++
• % tijdige oplevering t.o.v. geplande oplevering	0	+ / ++
• % PMC's ondergebracht in woonmilieus gebaseerd op beschreven gebiedsidentiteit	+	++
• % gewenste leefstijlen benoemd binnen PMC's	+	++
• % woonadvertentietekst geformuleerd op gewenste woonmilieu en leefstijl	0/+	++

De stakeholders beoordelen de huidige prestaties van Woonbron op dit gebied beter dan Woonbron zelf en hebben dezelfde ambitie. In Hoogvliet zijn goede ervaringen opgedaan met het sturen op woonmilieus voor leefstijlen.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+ / ++	++ / +++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	+ / ++
Betrekken bij de resultaatmeting	+	++
Informeren over de resultaten	+	++

Met name stakeholders zoals gemeenten en bouwbedrijven geven aan dat ze vooral bij de uitvoering van de bouwproductie betrokken willen zijn. Zorg- en onderwijsinstellingen willen eerder in de beleidsvorming van nieuwbouw en herstructurering betrokken worden. Stakeholders zoals bewonersorganisaties en welzijnsinstellingen geven aan, minder dan Woonbron zelf, betrokken te willen zijn bij woonmilieus voor leefstijlen.

5.5.4 Oordeel over stedelijke vernieuwing is blauw/groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw/groen toe voor de prestatie van Woonbron op stedelijke vernieuwing.

- Op basis van de onderliggende oordelen zou het oordeel 'groen' zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat er bijzondere prestaties door Woonbron worden geleverd waardoor het oordeel blauw/groen is.
- De ambitie van Woonbron op dit gebied is vooruitstrevend. Woonbron vat stedelijke vernieuwing breder op dan fysieke bouwprojecten en geeft bijvoorbeeld ook sturing aan woonplezier.
- Het onderwerp woonmilieus voor leefstijlen rakelt de maatschappelijke discussie op over de maakbaarheid van de samenleving. De waarden die gehanteerd worden in de typering zijn dan ook onderwerp van discussie. Het totaal oordeel is ook blauw/groen omdat Woonbron een bijzondere prestatie neerzet in Hoogvliet.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen.
- Het oordeel uit de interne analyse is groen. Het oordeel voor het realiseren van doelstellingen is rood, maar de ambitie die uit de doelstellingen spreekt, zorgt ervoor dat het oordeel groen wordt. Bovendien is Woonbron op een bijzondere wijze bezig met stedelijke vernieuwing.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen. De stakeholders vinden dat Woonbron goed presteert op dit thema. Ze stellen meer dan op andere thema's de vraag of Woonmilieus voor leefstijlen is wat een corporatie zou moeten doen.



5.6 Leefbaarheid & veiligheid

Vanuit het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt leefbaarheid & veiligheid gedefinieerd als ‘het bijdragen aan een leefbare (schone, hele en veilige) woonomgeving door investeringen in de wijk of de buurt’.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op leefbaarheid & veiligheid uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel vanuit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.6.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie van Woonbron op het thema leefbaarheid & veiligheid

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Middels Lemon onderzoek volgen wij de leefbaarheid/veiligheidsbeleving. Leefbaarheid & veiligheid moeten structureel op orde zijn als een basis die voor iedereen belangrijk is. De aanpak tot verbetering op dit gebied kan echter verschillend zijn gelet op het verschil tussen bewoners in leefstijlen. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende aanpakken van Schoon Heel en Veilig.

In de organisatiedialogen is hieraan het volgende toegevoegd.

- Leefbaarheid is een containerbegrip en vaak een omkering van ‘onleefbaarheid’. Woonbron streeft naar sturen op woonplezier.
- Leefbaarheid is voor Woonbron op dit moment meer een kwestie van adhoc werken aan problemen, dan dat het in de strategie wordt opgenomen. Strategisch gezien gaat het eigenlijk om het verbeteren van de structuur.
- Onder leefbaarheid vallen:
 - overlast preventie;
 - passende leefstijlen accommoderen (zelf de gelegenheid om te kiezen);
 - matchen per portiek, straat, buurt;
 - creëren van “steunstructuren” door het ondersteunen qua locatie; overige diensten t.a.v. mensen die bijvoorbeeld hun zelfstandigheid verliezen horen bij andere partijen te liggen. Hier zoekt Woonbron de samenwerking met stakeholders;
 - bevorderen schoon, heel en veilig.
- Woonbron vindt dat haar visie op leefbaarheid & veiligheid steeds meer doorleefd wordt, maar ook dat die zich steeds verder verwijderd van de vraagstukken van alledag.

Score van Woonbron op het thema leefbaarheid & veiligheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen op leefbaarheid & veiligheid	+	+++
• Klantwaardering woningomgeving	+	+

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staat bij de bullit de prestatie-indicator (PI) aangegeven die het beste onder dit thema past. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

De volgende opmerkingen zijn gemaakt ten aanzien van de scores op het thema.

- Woonbron doet veel, maar dat is niet geconcretiseerd in van te voren beschreven doelen en resultaten. Dat geldt met name voor het onderdeel ‘schoon, heel en veilig’. Daarom de algemene score voor huidig (+). Het is vooral een kwestie van “je best doen”.
- Er is nu gekozen om alleen de concern-PI's weer te geven die onder het thema horen. Er zijn veel afspraken per vestiging, maar die gelden niet bedrijfsbreed.
- Het gaat niet alleen om fysieke maatregelen, maar ook om het bekend zijn met de mensen en in de wijk. Woonbron zegt met name succes te hebben als ze inzet op de relatie.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	-	+
Betrekken bij de uitvoering beleid	0/+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	--	++
Informeren over de resultaten	-/+	+

De volgende opmerkingen zijn gemaakt ten aanzien van de betrokkenheid van stakeholders.

- Woonbron is van mening dat de betrokkenheid van stakeholders te weinig is omdat ze te weinig beleid opstelt voor dit thema.
- Het is van belang om partijen erbij te betrekken die op wijkniveau actief zijn in plaats van op stadsniveau.
- Voor de uitvoering van beleid is 0/+ gescoord vanwege de verschillen in de vestigingen.
- De resultaatmeting is -- gescoord omdat Woonbron alleen volgt of de actie gedaan wordt, maar niet meet welke bijdrage de actie heeft.
- Woonbron informeert stakeholders over haar inspanningen in plaats van over resultaten. Ook hier ziet Woonbron een verschillend beeld tussen de vestigingen.

5.6.2 Oordeel vanuit interne analyse

Ten aanzien van het jaar 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor leefbaarheid & veiligheid:

- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,8;
- het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners in 70% van de gevallen.

Ten aanzien van het jaar 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor leefbaarheid & veiligheid:

- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,8;
- het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners in 75% van de gevallen.

Ten aanzien van het jaar 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor leefbaarheid & veiligheid:

- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,9;
- het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners in 80% van de gevallen.

Daarnaast heeft Woonbron voor de periode 2005-2007 nog een aantal additionele doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn:

- leggen van dwarsverbanden tussen woongebieden in de Zuidvleugel;
- beter imago van de Zuidvleugel;
- een betere economische structuur van de Zuidvleugel;
- wonen in meer onbezorgde en voorspelbare woongebieden;
- grotere diversiteit aan leefmilieus;
- het smeden van ketens met betrekking tot wonen, leren en werken.

De doelstellingen die zijn gesteld voor 2005-2007 zijn niet geconcretiseerd.



In 2004 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:

- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,6;
- het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners in 90% van de gevallen.

In 2005 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:

- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,8;
- het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners in 52% van de gevallen.

In 2006 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:




- een klantwaardering van de leefomgeving volgens de monitor van Lemon van 6,9;
- er is geen inzicht in de prestatie met betrekking tot het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners.

Daarnaast heeft Woonbron in de periode 2003 - 2006 ieder jaar prestaties van uiteenlopende aard gerealiseerd op het gebied van leefbaarheid & veiligheid. Voorbeelden zijn:

- deelgenomen aan diverse wijkactiviteiten zoals schoonmaakacties;
- bijdrage geleverd aan het realiseren van een jongerencentrum;
- financiële ondersteuning van sportverenigingen;
- onderhouden van speelplekken.

Uit bovenstaande prestaties blijkt dat van de vijf concrete doelstellingen er drie gerealiseerd zijn. Verder is er één niet gerealiseerd en de laatste prestatie, met betrekking tot het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken met maatschappelijke instellingen en partners, heeft in 2005 duidelijk tekort geschoten. De onduidelijkheid betreffende gestelde doelen voor 2005-2007 kan verklaard worden door het feit dat de periode voor de doelstellingen nog loopt. In onderstaande tabel zijn de oordelen over de doelstellingen weergegeven.

Tabel Oordeel doelstellingen leefbaarheid & veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Klantwaardering leefomgeving	Gerealiseerd	
Nakomen en evalueren prestatieafspraken	Deels gerealiseerd, deels niet gerealiseerd en deels niet inzichtelijk	
Doelstellingen 2005-2007	Niet inzichtelijk	

Vanuit de interne analyse is de prestatie naar de gestelde doelen op leefbaarheid & veiligheid als goed en daarmee groen beoordeeld. De gestelde doelen zijn van voldoende niveau en er zit een duidelijke stijging in de klantwaardering van de leefomgeving; een goede indicator van het effect van het presteren van Woonbron op dit gebied.

5.6.3 Beeld stakeholders

Visie van stakeholders op het thema leefbaarheid & veiligheid

In de ketendialoog geven stakeholders een nuancering op het zelfbeeld van Woonbron. De stakeholders vinden de beschrijving abstract. Ze zien Lemon als een methode om leefbaarheid in een wijk te volgen. Het meet de feitelijke beleving van schoon heel en veilig. Deze methode meet nog niet hoe bewoners de leefbaarheid ervaren. Woonplezier is voor iedereen anders. Om op de beleving te sturen is het nodig om de resultaten van het Lemon-onderzoek:

- te interpreteren;
- te bespreken met de bewoners;
- de aanpak aan te passen aan de specifieke situatie.

Score van stakeholders op het thema leefbaarheid & veiligheid

	Huidig	Gewenst
Algemeen op leefbaarheid & veiligheid	+	+++
• Klantwaardering woningomgeving	+	++
• Preventieteams (signalering)	-	++
• Pro-actief coproduceren	-	++
• Signaleren en beïnvloeden woongedrag	0	++

De toegevoegde doelstellingen gaan over het signaleren en beïnvloeden van woongedrag. Het derde doel, pro-actief coproduceren, is daar onderdeel van.

De stakeholders vinden 'signaleren en beïnvloeden van het woongedrag' een gevoelig thema. Het is de vraag hoe ver een corporatie mag gaan. Het uitgangspunt is dat bewoners alle vrijheid krijgen die er is. Een corporatie heeft, volgens de stakeholders, de verplichting in te grijpen als het woongedrag in een buurt onacceptabel is. De grens tussen 'alle mogelijke vrijheid' en 'ingrijpen bij wangedrag' is helder. Lastig is het gebied daartussen, waar stakeholders aan corporaties vragen om verwaarlozing of mishandeling te signaleren. De stakeholders hechten erg aan deze signalerende rol van Woonbron. Het maakt de zorgketen mogelijk in te grijpen in een situatie voordat die uit de hand loopt. De stakeholders hebben Woonbron nodig om aan de voorkant van het proces aan leefbaarheid & veiligheid te werken.

Tot slot geeft een collega corporatie aan dat Woonbron "buitengewoon indrukwekkend presteert op leefbaarheid & veiligheid".

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	0	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	0/+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	++
Informereren over de resultaten	0	++

De wens van stakeholders om betrokken te zijn bij het opstellen van beleid op dit thema is hoger dan de wens bij Woonbron. In de andere beleidsfasen (uitvoeren, meten en informeren) komen de wensen van de stakeholders en Woonbron overeen. De stakeholders scoren de huidige prestaties van Woonbron op het betrekken bij beleid beter dan Woonbron zelf.

5.6.4 Oordeel over leefbaarheid & veiligheid is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de maatschappelijke prestatie van Woonbron op leefbaarheid & veiligheid.

- Woonbron is ambitieuzer in haar opvatting van leefbaarheid & veiligheid dan vanuit het visitatiekader van de Auditraad staat beschreven. Woonbron legt de lat dus hoog.
- Er is geen concreet beleid en doelstellingen op concern niveau, het concern stuurt op Lemon-scores van de vestigingen.
- Vestigingen ontwikkelen beleid en acties die tot prestaties leiden. Deze vertaalslag naar vestigingsniveau is moeilijk te zien in deze visitatie.
- Het oordeel van de stakeholders wijst erop dat de vestigingen dit thema uitstekend oppakken.
- De maatschappelijke prestatie op leefbaarheid & veiligheid is moeilijk te meten. Woonbron meet dit nu met Lemon maar weet dat het niet voldoende is. Stakeholders erkennen dat en geven aan vooral de inspanning van Woonbron waarderen. Ze zijn zich bewust van het feit dat de invloed van een corporatie op de leefbaarheid in een wijk beperkt is en vooral een product is van alle partijen.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is groen. De gestelde doelen zijn van voldoende niveau en er zit een duidelijke stijging in de klantwaardering van de leefomgeving.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar blauw/groen.

5.7 Bijzondere doelgroepen, inclusief wonen en zorg

Het visitatiekader van de Auditraad (R1) definieert bijzondere doelgroepen, inclusief wonen en zorg als 'het voeren van een gericht beleid ten aanzien van bijzondere doelgroepen – zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden– om hen in hun huisvestingsbehoefte te voorzien'.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op bijzondere doelgroepen uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, het oordeel uit de interne analyse en het oordeel van de stakeholders.

5.7.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie Woonbron op het thema bijzondere doelgroepen

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Woonbron wil hofleverancier van het souterrain zijn. Ons ultiem streven is empowerment wat inhoudt: de regie in eigen handen van klant/bewoner. Echter daar waar mensen niet in staat zijn hun eigen leven te regisseren, ondersteunen wij graag. Dit door met begeleidings- en zorginstellingen afspraken te maken over woon/werk/leerruimten, denk bijvoorbeeld aan de foyers en IBW (beschermd wonen). Met het Münchhausenmanifest is onderling de afspraak gemaakt dat de hulpvraag van de klant centraal staat. Een ongeschreven regel voor de ondertekenaars van dit manifest is dat nooit op voorhand nee wordt gezegd tegen vragen om hulp.

De volgende nuancerings zijn op bovenstaande tekst gemaakt.

- Het gaat niet alleen over groepen maar ook over individuen.
- Het gaat niet alleen om het leveren van woningen voor zorg maar ook om het regelen van zorg bij bestaande woningen. Het is erg belangrijk om met partners het vangnet te organiseren. Woonbron vindt dat er meer te bereiken is, als Woonbron dit beter zou doen.
- De acceptatie van zorgprojecten in de buurt kan verbeteren door win/win situaties te creëren waarbij bijvoorbeeld bewoners van een woon/zorgcomplex de groenvoorziening in de wijk verzorgen.
- "Adeldom verplicht" vindt Woonbron: als je zo voorop loopt op dit terrein en sociaal bezig bent dan moet je er ook extra energie in steken om anderen mee te krijgen.

Score Woonbron op het thema bijzondere doelgroepen

	Huidig	Gewenst
Algemeen bijzondere doelgroepen	++	+++
• Aantal verhuurde eenheden vallend onder definitie souterrain	++	+++
• Aantal woningen geleverd conform afspraken regieteam	+	+++

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

De volgende opmerkingen zijn door Woonbron bij de scoring gemaakt.

- De zeer hoge gewenste scores passen bij de ambitie om hofleverancier van het souterrain te zijn.
- Het verschil in scores tussen de huidige en gewenste situatie betreft zowel de kwantiteit als de kwaliteit van wonen en zorg.
- De kwaliteit is vooral belangrijk voor de omwonenden. Als bijvoorbeeld duidelijk is waar bewoners naar toe kunnen met vragen of klachten, dan is er een veel grotere acceptatie.
- Eigenlijk zou Woonbron niet alleen het aantal woningen moeten opnemen in de PI's maar ook het aantal bewoners dat geholpen is door de woon/zorg combinatie.
- Woonbron vindt dat projecten voor bijzondere doelgroepen een balans moeten hebben tussen 'wonen, leren en werken'. Naast een woning moeten bijzondere doelgroepen ook een dagbesteding hebben. Ook Woonbron heeft hier een verantwoordelijkheid in.
- Woonbron erkent dat er een verschil is in acceptatie van de verschillende bijzondere doelgroepen en vindt het van belang zich in te spannen voor alle bijzondere doelgroepen.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	-	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	0	++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	++
Informeren over de resultaten	0	++

De volgende opmerkingen zijn gemaakt ten aanzien van de betrokkenheid van stakeholders.

- Woonbron vindt de huidige betrokkenheid te laag. Er kan en moet veel meer op dit gebied. Er is veel meer te bereiken door meer en beter af te stemmen met alle partijen.
- Het is van belang om stakeholders, bewoners en medewerkers meer te informeren over de resultaten en zeker over de successen van een bepaald project. Dit is belangrijk voor het ontstaan van positieve beelden.

5.7.2 Oordeel vanuit de interne analyse

Ten aanzien van het jaar 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bijzondere doelgroepen:

- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1300 huisvesten;
- conform de afspraken met het regieteam jaarlijks 45 woningen leveren.

Ten aanzien van het jaar 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bijzondere doelgroepen:

- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1500 huisvesten;
- conform de afspraken met het regieteam jaarlijks 50 woningen leveren.

Ten aanzien van het jaar 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bijzondere doelgroepen:

- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1650 huisvesten;
- conform de afspraken met het regieteam jaarlijks 50 woningen leveren.

In haar bedrijfsplan (R4) geeft Woonbron aan ernaar te streven om in 2010 ongeveer 30% van haar woningvoorraad geschikt te hebben gemaakt voor ouderen. Dit is in een daarna verschenen notitie "Visie op Wonen Welzijn Zorg voor 55+ (R4a)" gecorrigeerd. Woonbron streeft sindsdien niet meer naar een vast percentage van haar voorraad geschikt te maken voor ouderen, maar naar een voorraadomvang die past bij de dynamiek van de vraag.

In 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:

- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1216 gehuisvest;
- conform de afspraken met het regieteam 42 woningen geleverd.

In 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:



- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1405 gehuisvest;
- conform de afspraken met het regieteam 66 woningen geleverd.

In 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen ten uitvoer gebracht:

- van de groep mensen die valt onder de definitie souterrain 1904 gehuisvest;
- conform de afspraken met het regieteam 67 woningen geleverd.

Woonbron heeft in de jaren 2004 tot 2006 de helft van de doelstellingen behaald. Echter de gehaalde doelstellingen vallen allemaal in 2005 en 2006 en de niet gehaalde doelstellingen zijn net niet gehaald. In onderstaande tabel zijn de oordelen over de doelstellingen weergegeven.

Tabel Oordeel doelstellingen bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Mensen in het souterrain huisvesten	Deels gerealiseerd	
Woningen leveren conform afspraken met het regieteam	Gerealiseerd	

Op grond van bovenstaande overwegingen wordt vanuit de interne analyse groen toegekend aan de prestatie in verhouding tot de gestelde doelen. De prestatie van 2006 geeft aanleiding om te overwegen of de gestelde doelen wel ambitieus genoeg zijn geweest. Er is echter geen informatie beschikbaar die deze overweging kan onderbouwen.

Woonbron maakt een zeer expliciete keuze om juist de bijzondere doelgroepen te huisvesten en hierin koploper te willen zijn in haar werkgebied. Uiteindelijk ligt het streven voor de komende jaren nog vele malen hoger dan nu in de doelstellingen van de afgelopen jaren blijkt. Er wordt dan ook veel energie gestoken in de bijzondere doelgroepen in samenwerking met het maatschappelijke veld.

5.7.3 Beeld stakeholders

Visie op stakeholders op het thema bijzondere doelgroepen

In één van de ketendialogen hebben stakeholders gesproken over de prestaties van Woonbron op het thema 'bijzondere doelgroepen'. Woonbron geeft aan "hofleverancier voor bijzondere doelgroepen" te willen zijn. De stakeholders vinden dat een "ambitieuze ambitie". Over het algemeen herkennen de stakeholders het zelfbeeld van Woonbron op het thema 'bijzondere doelgroepen'. Er is een aantal doelstellingen toegevoegd.

Score van stakeholders op het thema bijzondere doelgroepen

	Huidig	Gewenst
Algemeen bijzondere doelgroepen	++	+++
• Aantal verhuurde eenheden vallend onder definitie souterrain	-/+	+++
• Aantal woningen geleverd conform afspraken regieteam	++	++
• Samenwerking	0	+++
• Leren & verbeteren	-	++
• Draagvlak creëren	+	+++
• Wonen & zorg	+	+++

Het algemene oordeel van de stakeholders over de prestatie van Woonbron bij bijzondere doelgroepen is zeer goed. Stakeholders uit Dordrecht en Delft geven aan dat er sinds de fusie belangrijke verbeteringen hebben plaats gevonden.

Het toegevoegde doel 'samenwerking' verwijst naar de kern van de boodschap van de stakeholders. Zij vinden dat Woonbron haar ambitie alleen kan waarmaken door samen te werken met partners in de keten. Om hofleverancier te zijn is het niet voldoende om alleen woningen in 'Woonbron gebieden' beschikbaar te stellen. Het is ook nodig om andere organisaties te motiveren voor deze doelgroep te werken. Stakeholders vragen ook een bijdrage van Woonbron om preventief voor de bijzondere doelgroepen te werken.

De doelstellingen 'leren en verbeteren' en 'draagvlak creëren' sluiten aan bij deze ketensamenwerking. Woonbron wil hofleverancier zijn en loopt regionaal en landelijk voorop in het huisvesten van bijzondere doelgroepen en het creëren van draagvlak in de wijk. Stakeholders spreken de wens uit dat Woonbron individuele casuïstiek vertaalt naar nieuw beleid. Bovendien wordt gevraagd om de opgebouwde kennis te delen met andere partijen zodat ook zij gestimuleerd worden om op vooruitstrevende manier te werken voor bijzondere doelgroepen. Hier is gesproken over "adeldom verplicht".

Met de doelstelling 'wonen & zorg' drukken de stakeholders de wens uit dat Woonbron zorginstellingen helpt sociale infrastructuur te creëren in wijken en buurten waardoor mensen langer in hun eigen omgeving kunnen wonen. Ook wensen stakeholders dat Woonbron de bijzondere doelgroep meer betreft bij wonen en werk zoals bijvoorbeeld in de openbare ruimte.

Stakeholders scoren de prestatie op het aantal verhuurde eenheden voor het souterrain over het algemeen positief. Een aantal van hen maakt een kritische kanttekening ten aanzien van het lage aantal beschikbare kleinere of individuele woonvormen voor het souterrain.

Betrokkenheid van stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	+	++
Informeren over de resultaten	+	++

De meeste stakeholders oordelen positiever over het betrekken van stakeholders bij het opstellen, uitvoeren en meten van het beleid dan Woonbron zelf. Ze onderschrijven wel de ambitie van Woonbron op dit terrein. Een collega corporatie maakt een kanttekening bij de huidige onderlinge afstemming van woningcorporaties in de regio.

5.7.4 Oordeel over bijzondere doelgroepen is blauw

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw toe voor de prestatie van Woonbron op bijzondere doelgroepen.

- Het oordeel van de stakeholders is doorslaggevend geweest voor het bepalen van het eindoordeel.
- De stakeholders waarderen de prestatie van Woonbron op bijzondere doelgroepen hoger dan Woonbron dat doet.
- De stakeholders herkennen en erkennen de ambitieuze ambitie en speciale aandacht van Woonbron op dit thema. Er wordt gesproken over “adeldom verplicht” en het hofleverancier zijn. Daarmee worden tegelijkertijd de waardering én de hoge verwachtingen aangegeven.
- Stakeholders noemen Woonbron een voorloper in de sector en geven voorbeelden zoals de foyer, de short stay projecten en Münchhausen. Natuurlijk kan het altijd beter.
- In dit thema worden de ambities en positionering van Woonbron zeer expliciet uitgewerkt. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de geformuleerde doelstellingen met name op dit gebied niet meer goed passen bij het huidige Woonbron. De doelstellingen zijn vier jaar oud en voor Woonbron is dit geen reden geweest om ‘het daar maar bij te laten’. Woonbron kiest zeer duidelijk voor bijzondere doelgroepen en steekt er veel energie in. De groei in visie en denken is terug te zien in (over)realisatie van doelstellingen.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar groen. In de prestatie op de doelstellingen scoort Woonbron goed, in het betrekken van stakeholders bij beleid scoort Woonbron voldoende.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is groen. De doelstellingen worden grotendeels gerealiseerd en de energie die Woonbron steekt in dit thema is duidelijk zichtbaar.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar blauw. De stakeholders waarderen de prestatie van Woonbron meer dan dat Woonbron dat doet. De ambitie van Woonbron is hoger dan die van de stakeholders.

5.8 Huurdersparticipatie

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) staat huurdersparticipatie beschreven als ‘het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid’.

Hieronder is de prestatie van Woonbron op huurdersparticipatie verder uitgewerkt vanuit het zelfbeeld van Woonbron, de interne analyse en het beeld van de stakeholders.

5.8.1 Zelfbeeld Woonbron

Visie Woonbron op het thema huurdersparticipatie

Woonbron schrijft hierover in de zelfevaluatie:

Liever spreken wij over bewonersparticipatie: naast huurders ook kopers.

De wettelijke verplichting voor huurdersparticipatie is bij Woonbron geregeld: denk aan prestatieafspraken, denk aan adviesrecht. Met co-productie in onze missie zeggen wij dat een ieders inbreng belangrijk is. Niet alleen bewoners georganiseerd in bewonersorganisaties, maar ook de actieve bewoners op straat of in welke vorm dan ook georganiseerd. Wij zijn nu op zoek naar aanvullende vormen van participatie. Eén van de vormen is huurders in de VvE (gemengd beheer).

In de organisatiedialoog zijn de volgende nuances op deze tekst aangebracht.

- Woonbron vindt participatie een ongelukkig woord: het verwijst naar structuren en systemen die in elk geval voor twee leefstijlen, de 'ongebonden' en de 'dynamische', niet waardevol zijn. De vraag is of leefstijlgerichte participatie mogelijk is. Eigenlijk is de vraag: hoe beïnvloedbaar en bereikbaar is Woonbron?
- Woonbron stelt zich de vraag of zij zich genoeg bewust is van haar eigen normen en of ze andere normen voldoende accepteert. Medewerkers van Woonbron vormen namelijk geen afspiegeling van de samenleving, behalve bij Woonbron Dordrecht en zij ervaren daar profijt van.
- Woonbron vindt dat ze goed presteert op de verplichte participatie vanuit het BBSH.
- Woonbron doet veel op het gebied van participatie wat ze niet zo benoemt. Deze participatie valt ook niet binnen het BBSH. In deze bredere definitie doet Woonbron heel veel zoals invloed van bewoners via de VvE's. Woonbron is tevens van mening dat daar verbetering mogelijk is.
- Soms kan de huurdersparticipatie volgens het BBSH belemmerend werken. De bewonersorganisaties eisen soms een plek op in het beleids- en besluitvormingsproces alsof ze een afspiegeling van alle bewoners vormen, terwijl ze dat niet zijn.

Score van Woonbron op het thema huurdersparticipatie

	Huidig	Gewenst
Algemeen huurdersparticipatie	++	++
• Aantal prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd	++	++
• % prestatieafspraken nagekomen en geëvalueerd	+	++
• Tevredenheid bewonersorganisaties	+	+

In bovenstaand schema staat een score op het thema algemeen en tevens staan bij de bullits de prestatie-indicatoren (PI's) aangegeven die het beste onder dit thema passen. De PI's van Woonbron zijn normaal gesproken naar haar ambities gerangschikt en niet naar deze thema's. Er zit dus enige gekunsteldheid in de toewijzing.

Woonbron wil het verplichte deel van de huurdersparticipatie behouden maar zou graag zien dat deze participatie 20% van de totale participatie zou zijn. De andere 80% zou dan de 'bredere' participatie en beïnvloeding door diverse groepen moeten zijn.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van Woonbron

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	++	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	+
Betrekken bij de resultaatmeting	+	+
Informeren over de resultaten	+	++

Woonbron vindt dat de formele huurdersparticipatie goed is georganiseerd. Veel groepen zijn echter formeel niet georganiseerd.

5.8.2 Oordeel interne analyse

Ten aanzien van het jaar 2004 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bewonersparticipatie:

- er worden 20 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 70% nagekomen en geëvalueerd;
- de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg scoort een 6,2.

Ten aanzien van het jaar 2005 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bewonersparticipatie:

- er worden 35 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 75% nagekomen en geëvalueerd;
- de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg scoort een 6,6.

Ten aanzien van het jaar 2006 heeft Woonbron de volgende doelstellingen geformuleerd voor bewonersparticipatie:

- er worden 40 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 80% nagekomen en geëvalueerd;
- de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg scoort een 7.

De prestatieafspraken die Woonbron overeenkomt met bewonersorganisaties worden schriftelijk vastgelegd en door beide partijen ondertekend. De afspraken zijn onderverdeeld in categorieën zoals: huisvesting van de doelgroepen, kwaliteit, souterrain, leefbaarheid en inbreng van de bewoners.

Voorbeelden van afspraken zijn:

- Woonbron garandeert bewoners binnen een herstructureringsgebied, bij sloop, een terugkeergarantie in het beheergebied van de vestiging;
- Woonbron spant zich maximaal in om herhuisvesting te realiseren binnen de buurt en maakt daartoe in het kader van het sociaal plan met de bewonersorganisaties afspraken;
- Woonbron rapporteert tenminste 2 maal per jaar de verhuisbewegingen vanuit de herstructureringsprojecten;
- Woonbron organiseert op verzoek van de bewonersorganisaties minimaal twee themabijeenkomsten over actuele volkshuisvestelijke onderwerpen;
- Woonbron informeert de Bewonersorganisaties jaarlijks over de ontwikkelingen op de diverse woningmarkten en over de slaagkansen voor de primaire doelgroep;
- Woonbron organiseert bijeenkomsten over de huurverhogingen 2006.
- Woonbron organiseert bijeenkomsten om het kwaliteitsbeleid uit te leggen;
- Woonbron organiseert bijeenkomsten over het verbeteren en meten van de leefbaarheid.

In 2004 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:

- er zijn 25 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 90% nagekomen en geëvalueerd;
- de score met betrekking tot de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg is niet inzichtelijk.

In 2005 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:

- er zijn 57 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 52% nagekomen en geëvalueerd;
- de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg scoort een 7.

In 2006 heeft Woonbron de volgende prestaties gerealiseerd:

- er zijn 59 prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd;
- van alle prestatieafspraken wordt 76% nagekomen en geëvalueerd;
- de tevredenheid van de bewonersorganisaties met het participatie overleg scoort een 7.

Woonbron heeft zes van de negen doelstellingen gerealiseerd. De doelstellingen met betrekking tot het nakomen en evalueren van de prestatieafspraken in 2006 is met een minimale marge niet gerealiseerd. De doelstellingen van 2004 betreffende de tevredenheid met het participatie overleg is niet te verifiëren.

Tabel Oordeel doelstellingen bewonersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken gemaakt en vastgelegd	Gerealiseerd	
Prestatieafspraken nagekomen en geëvalueerd	Deels gerealiseerd	
Tevredenheid participatieoverleg	Gerealiseerd	

Vanuit de interne analyse worden de prestaties van Woonbron ten aanzien van huurderparticipatie als goed (groen) beoordeeld.

Naast het feit dat het grootste deel van de doelstellingen zijn gerealiseerd zijn de gestelde doelen erg concreet. Er worden niet alleen prestatieafspraken gemaakt maar ook de doelstellingen met betrekking tot het nakomen en evalueren van deze afspraken wordt als zeer waardevol gezien.

5.8.3 Beeld stakeholders

Visie van stakeholders op het thema huurdersparticipatie

De stakeholders spreken, net als Woonbron, liever over bewonersparticipatie of zelfs 'maatschappelijke participatie', omdat het breder is dan alleen huurders (en bewoners). Het gaat om alle organisaties die in de wijk actief zijn en ook om bijvoorbeeld kopers of mensen die niet bij Woonbron huren.

Score van stakeholders op het thema huurdersparticipatie

	Huidig	Gewenst
Algemeen huurdersparticipatie	+	++
• Aantal prestatieafspraken gemaakt en schriftelijk vastgelegd	++	++
• % prestatieafspraken nagekomen en geëvalueerd	+	++
• Tevredenheid bewonersorganisaties	+	++
• Huurders in een VvE	0	++
• Maatschappelijke participatie	0	++

Over het algemeen zijn de stakeholders het eens met de scores van Woonbron. Een deel van de stakeholders vindt dat Woonbron beter kan presteren op huurdersparticipatie. Per regio verschilt de participatie. Tijdens de dialoog is het totaalbeeld dat Woonbron goed presteert op dit thema. De stakeholders vinden wel dat de ambitie voor de 'tevredenheid van de bewonersorganisatie' omhoog mag van een + naar een ++.

De stakeholders hebben twee doelstellingen toegevoegd. De participatie van huurders in Verenigingen van Eigenaren (VvE's) verdient meer aandacht en kan beter. Het tweede toegevoegde doel, 'maatschappelijke participatie' is belangrijk voor een corporatie. Het is de nieuwe, bredere manier van mensen in een wijk betrekken. Woonbron zelf noemt dit coproducentschap met bewoners. De stakeholders zien dat Woonbron hier al mee bezig is maar dat het nog beter kan. Volgens de stakeholders heeft Woonbron een goed beeld van de organisaties die er in een wijk zijn, ook doet Woonbron van oudsher meer aan participatie dan andere corporaties. Voor de stakeholders is niet zichtbaar wat Woonbron doet met de inbreng die ze via de huurdersparticipatie krijgt. De stakeholders vinden dat Woonbron daarin kan verbeteren.

Betrokkenheid stakeholders in de ogen van de stakeholders

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	+	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	++
Informeren over de resultaten	+	++

De huidige prestatie bij het opstellen van beleid en bij de resultaatmeting beoordelen de stakeholders iets minder dan Woonbron. De ambitie van stakeholders is gelijk bij betrekken bij de uitvoering en betrekken bij de resultaatmeting. Hier constateren de stakeholders dat de prestatie per vestiging verschilt.

5.8.4 Oordeel over huurdersparticipatie is blauw/groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw/groen toe voor de prestatie van Woonbron op huurdersparticipatie.

- Er is een congruent beeld waarin is vastgesteld dat Woonbron goed scoort op de verplichte participatie en daarnaast een bredere benadering van het thema heeft. Hierdoor bewerkstelligt Woonbron een invulling van coproducentchap met huurders en bewoners.
- De manier waarop Woonbron naar huurdersparticipatie kijkt is bijzonder.
- Er wordt veel energie gestoken in dit thema en er wordt voortdurend naar nieuwe manieren gezocht.

Het eindoordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op onderstaande oordelen.

- De visitatiecommissie vertaalt het zelfbeeld van Woonbron naar blauw. Wat Woonbron presteert is zeer goed en de ambitie is realiseerbaar. Woonbron legt de lat heel hoog op het gebied huurdersparticipatie en presteert ook heel goed, daarom blauw. Met name omdat ze de link leggen met coproduceren. Woonbron wil een stap verder zetten dan de formele huurdersparticipatie. Bijzonder dat ze huurders opnemen in VvE participatie en andersom.
- Het oordeel vanuit de interne analyse is groen. De meeste doelstellingen zijn gerealiseerd, de gestelde doelen zijn erg concreet en ook het nakomen en evalueren wordt gemeten.
- De visitatiecommissie vertaalt het oordeel van de stakeholders naar groen. Er zijn regionale verschillen, daarin presteert Woonbron volgens de stakeholders goed, maar soms kan het beter.

5.9 Oordeel over doelen & indicatoren is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de prestatie van Woonbron op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing, leefbaarheid & veiligheid, bijzondere doelgroepen en huurdersparticipatie. Dit groen ligt als gemiddelde tussen rood en blauw.

- Het realiseren van de doelstellingen beoordeelt de visitatiecommissie met rood. De prestaties voldoen niet aan de eigen doelstellingen (vraag uit het visitatiekader van de Auditraad (R1)). Zichtbaar is dat Woonbron ambitieuze doelen stelt om een verandering te bewerkstelligen. De doelstellingen zijn echter zo ambitieus dat ze onvoldoende sturing geven.
- De visitatiecommissie kent blauw toe vanwege de maatschappelijke ambitie die er spreekt uit de doelstellingen en de maatschappelijke prestaties van Woonbron op deze thema's.
- Ook kent de visitatiecommissie blauw toe voor de consequente doorvertaling van de ambities naar de doelstellingen. Woonbron presteert blauw/groen op de thema's die ze zelf als belangrijkste thema's aangeven (bijzondere doelgroepen, huurdersparticipatie, leefbaarheid & veiligheid en stedelijke vernieuwing inclusief woonmilieus voor leefstijlen).
- De visitatiecommissie kent het oordeel rood toe omdat de doelstellingen de ambities niet volledig dekken. Er worden overigens wel prestaties geleverd volgens deze ambities die niet in doelstellingen zijn vertaald.

6 Landelijke, regionale en lokale opgaven

Maatschappelijke opgaven zijn opgaven die door de maatschappij en politiek worden geformuleerd en richting geven aan de wijze waarop een corporatie haar vermogen besteedt. De maatschappelijke opgaven behoren daarmee tot het takenpakket van de corporatie.

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de landelijke, regionale en lokale opgaven waarmee Woonbron in haar maatschappelijk presteren rekening moet houden. Vervolgens wordt aangegeven in welke mate Woonbron de landelijke, regionale en lokale opgaven heeft vertaald naar doelstellingen.

6.1 Overall zelfbeeld Woonbron

De score van Woonbron op haar bijdrage aan maatschappelijke opgaven is hieronder weergegeven.

	Huidig	Gewenst
Bijdrage aan lokale opgave	++	++
Bijdrage aan regionale opgave	+	+
Bijdrage aan landelijke opgave	++	++

Woonbron geeft in de zelfevaluatie aan een zeer goed beeld te hebben van de lokale en regionale opgaven. Over het geheel genomen beoordeelt Woonbron haar prestaties op landelijke en lokale opgaven als 'zeer goed' en op de regionale opgaven als 'goed'. Dit is ook de prestatie die Woonbron wenst op deze drie gebieden.

6.2 Overall beeld stakeholders

De score van de stakeholders op de bijdrage van Woonbron aan maatschappelijke opgaven is hieronder weergegeven.

	Huidig	Gewenst
Bijdrage aan maatschappelijke opgave	+	+ / ++

De stakeholders in de externe analyse hebben weinig beeld van de prestaties van Woonbron op de maatschappelijke opgaven zoals die door de politiek zijn geformuleerd. De stakeholders die wel een oordeel hebben, vinden dat Woonbron een goed beeld heeft van haar maatschappelijke opgaven en de stakeholders zijn van mening dat de afspraken schriftelijk zijn vastgelegd. Over het geheel genomen vinden de meeste stakeholders dat Woonbron een goede (+) bijdrage levert aan de maatschappelijke opgaven, waarbij de wens is om het iets beter te doen.

6.3 Beeld vanuit de interne analyse

6.3.1 Interne analyse landelijke opgaven

Het kabinet zet zich in het regeerakkoord in voor een sterke economie en veilige samenleving. Daarbij wordt ook een bijdrage verwacht van burgers en de samenleving. Woonbron heeft hieruit een aantal speerpunten geïdentificeerd waar ze vindt dat ze aan moet bijdragen.

- De haperende economie zal vlot getrokken moeten worden door het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Daarbij liggen kansen om de kwetsbaren in de samenleving te stimuleren.
- Onderwijs en kennis zal in de samenleving versterkt moeten worden, te beginnen op lokaal niveau.
- De onpersoonlijke samenleving, met name in de grote steden, wordt als onwenselijk en onveilig ervaren. Dit vindt zijn uitwerking in de gebrekkige integratie en eenzijdig samengestelde wijken.

Deze drie speerpunten probeert Woonbron in haar initiatieven terug te laten komen, samen met de duurzame kwaliteit van de leefomgeving.

Daarnaast geeft Woonbron aan dat de prestatievelden van BBSH terugkomen in het beleid. Deze zes prestatievelden zijn:

- passend huisvesten van doelgroepen van beleid;
- waarborgen van de kwaliteit van het woningbezit;
- zorgen voor financiële continuïteit;
- betrekken van huurders bij beheer en beleid;
- bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken;
- huisvesting voor ouderen en gehandicapten.

Woonbron heeft de landelijke opgaven die hierboven zijn weergegeven, vertaald naar eigen doelstellingen. Vanuit de interne analyse wordt geconstateerd dat Woonbron drie speerpunten heeft gehaald uit het regeerakkoord die zij acht van toepassing te zijn op haar rol in de betreffende gemeenten (Delft, Dordrecht, Rotterdam en Spijkenisse). Via het Te Woon concept wil Woonbron invulling geven aan de doelstellingen om de eenzijdige samenstelling van wijken te verminderen, doordat er meer middeninkomens in de wijken zullen komen.

Woonbron geeft invulling aan de doelstelling met betrekking tot de huisvesting van doelgroepen door een deel van haar bezit te bestemmen voor bijzondere doelgroepen. Daarnaast heeft Woonbron ook in haar beleid opgenomen dat er via een twee-huurprijzen beleid afhankelijk van het inkomen van de klant, woningen voor markthuurl of voor subsidiabele huur weg worden gezet.

Met de gemeente Rotterdam zijn prestatieafspraken gemaakt met betrekking tot de nieuwbouwproductie, een speerpunt van het kabinet. Ook neemt Woonbron haar verantwoordelijkheid door het initiëren van herstructureringsoperaties op buurt en wijkniveau zoals bijvoorbeeld de aanpak in Hoogvliet.

Met betrekking tot de versterking van de lokale economie, langer zelfstandig wonen en ondersteunen van jongeren is Woonbron actief in de integrale ketenbenadering (o.a. Münchhausenbeweging). Tal van initiatieven zijn gaande om jongeren te huisvesten met leer- en werkplaatsen (Woonhotel, De Rotterdam). Maar ook het stimuleren van de leefbaarheid en het upgraden van de buurt met betrokkenheid van bewoners wordt gerealiseerd (Schiemond, ABCD-project), het sturen op succesvolle woonmilieus is daarbij het uitgangspunt.

Met betrekking tot bewonersparticipatie zijn er op concern- en vestigingsniveau verschillende participatieovereenkomsten. In de vestiging wordt er samengewerkt op vestigingsniveau en op complexniveau. Daarnaast is Woonbron bezig de participatiestructuur aan te passen aan Te Woon. Er komen meer vve's waar Woonbron ook de huurders in wil laten participeren c.q. hun invloed wil vergroten.

Tabel Oordeel vertaling landelijke opgaven naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Regeerakkoord	Vertaald naar doelstellingen	
BBSH	Vertaald naar doelstellingen	
Totaal oordeel	Goed	

6.3.2 Interne analyse regionale opgaven

De regionale opgaven voor Woonbron bestaan uit twee niveaus. Ten eerste is er in het Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam 2020 (RR 2020) een aantal opgaven gedefinieerd door de provincie Zuid-Holland en de stadsregio Rotterdam. Daarnaast zijn er regionale opgaven per gemeente. Woonbron in Dordrecht participeert in het overleg dat plaatsvindt tussen de verschillende drechtsteden, welk resulteert in prestatieafspraken op lange termijn (PALT) en prestatieafspraken op korte termijn (PAKT). In Delft worden regionale opgaven gedefinieerd in de koepel van Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) en het stadsgewest Haaglanden. Woonbron in Spijkenisse definieert haar regionale opgaven onder andere aan de hand van de analyse RR 2020. Voor Rotterdam zijn de opgaven vooral gedefinieerd op lokaal niveau, deze komen dan ook terug in het onderdeel met de lokale opgaven.

Opgaven regio Rotterdam

Het uitvoeringsprogramma RR 2020 (R32) is door de stadsregio Rotterdam en de provincie Zuid-Holland opgezet om de ontwikkeling van verschillende delen in en rondom Rotterdam te definiëren. Hierbij zijn opgaven gedefinieerd voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen, landelijk wonen, landschapontwikkeling voor recreatie en Rotterdam centrum.

Ten eerste zijn er specifieke doelstellingen gedefinieerd op het gebied van wonen, waarbij ook een rol van de corporaties verwacht wordt. Deze doelstellingen zijn:

- 700 woningen in landelijke milieus;
- 5.000 tot 10.000 woningen in de Zuidplaspolder.

Verder is er de volgende doelstelling gedefinieerd: een bijzonder onderdeel van het programma wonen is de trendbreuk in de herstructurering voor de aangegeven naoorlogse tuinsteden. De trendbreuk behelst een drastische transformatie van deze naoorlogse flatwijken naar suburbane, groene laagbouwwijken met plaatselijke verdichting rond halteplaatsen van hoogwaardig openbaar vervoer, die op een behoorlijke schaal en in een flink tempo dient te worden gemaakt.

Opgaven Drechtsteden

De regionale opgaven Drechtsteden zijn gericht op verbetering van leefmilieus en de beschikbaarheid van woningen. In 2006 zijn voor de lange termijn (PALT) afspraken gemaakt tussen de woningcorporaties en de gemeenten in de drechtsteden. De belangrijkste punten uit deze afspraken zijn:

- tegengaan vertrek hoge inkomens en vestiging lage inkomens;
- aanbieden van verschillende soorten woningen in verschillende wijken aan alle groepen inwoners;
- 9.000 nieuwe woningen waarvan 2.800 in de sociale huursector, inclusief 1.300 woningen voor ouderen;
- in de Volgerlanden, Oostpolder en Baanhoek-West worden 1.340 woningen gebouwd in de sociale sector waarvan 2/3 huur;
- druk in de huursector moet worden verlicht.

Opgaven regio Delft

In het overleg met het stadsgewest Haaglanden en de Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH) zijn de volgende regionale doelstellingen geformuleerd:

- het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus door middel van een open woningmarkt en het vergroten van de keuzemogelijkheden voor de doelgroep;
- het consolideren van de positie van de BBSH-doelgroep;
- het verbeteren van de positie van de lage middeninkomens;
- het realiseren van een nieuwbouwprogramma gericht op deze doelstellingen;
- het verbeteren van de leefbaarheid in buurten en wijken.

De opgaven vanuit provincie en regio zijn wisselend vertaald naar doelstellingen. Woonbron heeft over het algemeen de regionale opgaven goed verwerkt in haar beleid. Er is echter ook een aantal kanttekeningen te maken.

Het RR 2020 programma komt wel terug in plannen van de vestiging in Spijkenisse als bron voor het in kaart brengen van de regionale/lokale opgave. Woonbron zelf noemt dit document niet. Ook de specifieke opgaven komen niet terug in het beleid. Gezien het belang van de stad Rotterdam voor Woonbron als organisatie, is het onvoldoende dat deze regionale opgaven niet terugkomen in de doelstellingen van Rotterdam.

De vestiging in Dordrecht is betrokken bij het opstellen van de regionale opgaven en heeft daarmee een heel duidelijke rol met betrekking tot de opgaven. Dordrecht vertaalt deze opgaven dan ook direct in haar beleid.

De vestiging in Delft is ook direct aangesloten bij het overleg waar de regionale opgaven worden gedefinieerd, namelijk met de SVH en het Stadsgewest Haaglanden. Deze doelstelling worden opgesomd in het deel met lokale opgaven, omdat er namelijk een overlap is.

Tabel Oordeel vertaling regionale opgaven naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Het Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam, RR2020	Onduidelijk of er vertaling naar doelstelling heeft plaatsgevonden	
Opgaven Drechtsteden (PALT)	Vertaald naar doelstellingen	
Doelstellingen SVH en Stadsgewest Haaglanden	Vertaald naar doelstellingen	
Totaal oordeel	Aandachtspunt	

6.3.3 Interne analyse lokale opgaven Rotterdam

De relevante thema's uit het Collegeprogramma 2002-2006 van de gemeente Rotterdam en uit het document Wonen in Rotterdam, aanpak tot 2006 koers tot 2017 (R29), zijn:

- meer woningen voor midden- en hoge inkomens;
- meer nieuwbouwwoningen in het centrum ((middel-)duur en groot); 475 woningen per jaar;
- meer nieuwbouw van (middel-) dure woningen: 3.000 woningen per jaar;
- toename verkoop van huurwoningen: 13.500 sociale huurwoningen voor verkoop beschikbaar 2002 – 2006;
- 300-600 (middel-)dure woningen in Zestienhoven;
- verhogen van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad door middel van herstructurering (verbeteren en verruimen);
- meer controle en handhaving bouwtoezicht;

- bouw en/of aanpassing van scholen: 50 scholen PO, 19 scholen speciaal onderwijs, 18 scholen VO/VMBO;
- brede accommodatieplanning: huisvesting scholen in samenhang met huisvesting andere welzijnsinstellingen;
- verbeteren veiligheidsindex 8 wijken;
- geen enkele wijk wordt onveilig;
- aanpakken veiligheids-, sociale en fysieke problemen in de hot-spots;
- scheppen vitale gemeenschappen: 10 groeibriljanten 2002 – 2006;
- toename aantal medewerkers van maatschappelijk organisaties dat een programma heeft doorlopen om normen en waarden uit te dragen en te bevorderen;
- verbeteren woonomgeving, buitenruimte en voorzieningen.

Woonbron heeft met de gemeente Rotterdam specifiek prestatieafspraken gemaakt die zich richten op de volgende elementen:

- productieafspraken over nieuwbouw;
- afspraken over de aanpak van overlast, overbewoning en instroom;
- afspraken over de levering van woningen voor het souterrain van de woningmarkt met het regieteam;
- convenant schuldhulpverlening.

Door middel van deze prestatieafspraken heeft Woonbron in ieder geval gerealiseerd dat de lokale opgaven zijn verankerd in haar doelstellingen. Deze prestatieafspraken sluiten goed aan bij de doelstellingen zoals deze in het collegeprogramma 2002-2006 en het document “Wonen in Rotterdam” zijn geformuleerd.

Onduidelijk is hoeverre de doelstellingen van het collegeprogramma van 2006-2010 van de gemeente Rotterdam (R28) terugkomen in het beleid van Woonbron. De uitgangspunten van dit collegeprogramma zijn echter wel duidelijk te herkennen in de doelstellingen die Woonbron heeft gedefinieerd in het documenten “Mensen maken Wonen” (bedrijfsplan 2005-2007). De enige kanttekening die valt te maken is dat Woonbron geen doelstellingen heeft geformuleerd met betrekking tot de stad met een krachtige economie. De uitgangspunten van het collegeprogramma zijn:

- een stad waar iedereen meetelt en iedereen meedoet;
- een stad waar het veilig is en waar mensen zich veilig voelen;
- een aantrekkelijke stad waar mensen plezierig wonen;
- een stad met een krachtige economie.

De uitgangspunten van “Mensen maken Wonen” (R4) zijn:

- woningproductie, investering van Euro 1,4 miljard in herstructurering en nieuwbouw;
- betaalbaarheid, producten “Te Woon” en “Koopgarant” zorgen voor betaalbare woningen;
- leefbaarheid, woonmilieus naar leefstijlen moet hierbij helpen;
- hofleverancier van het souterrain is de ambitie.

Tot slot zijn er in juli 2006 weer prestatieafspraken opgesteld en ondertekend tussen de gemeente Rotterdam en Woonbron. Deze prestatieafspraken richten zich voornamelijk op productie van nieuwbouw, namelijk 1.167 woningen.

Tabel Oordeel vertaling opgaven gemeente Rotterdam naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Collegeprogramma gemeente Rotterdam 2002-2006	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Wonen in Rotterdam	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Collegeprogramma gemeente Rotterdam 2006-2010	Geen directe vertaling naar doelstellingen	Matig
Totaal oordeel	Goed	Goed

6.3.4 Interne analyse lokale opgaven Delft

De relevante lokale opgaven voor de gemeente Delft volgen uit de prestatieafspraken die zijn gemaakt met SVH en stadsgewest Haaglanden voor 2005-2009, de prestatieafspraken wonen, zorg en welzijn Delft 2005-2007, de prestatieafspraken tussen Delftse corporaties en de gemeente Delft in Samen voor Wonen 2006 en het collegeprogramma van 2002-2006. De belangrijkste opgaven hieruit zijn:

- inlopen van de achterstand aan geschikte woningen voor ouderen en gehandicapten;
- eind 2006 50% van het woningbezit geclassificeerd;
- leveren van een visie op de herstructurering Poptahof;
- onderzoek naar (her)ontwikkeling verzorging/verpleeghuis 'Die Buytenweye';
- toevoeging van seniorensteunpunt bij Mozartlaan (2005);
- toevoegen recreatieruimte bij Artemisstraat (2005);
- opplussen De Gaechflat (2005);
- bouw van een gezondheidscentrum Aart van de Leeuwlaan (2005);
- ontwikkelen 12 zorgeenheden in Die Delfgaauwse Weye (start 2005);
- herstructurering Wippolder/Die Delfgaauwse Weije;
- aanpassen/opplussen 2000 woningen voor ouderen of gehandicapten;
- ontwikkeling sociale woningen in Harnaschpolder;
- concentratie van allochtone bewoners in aantal buurten gekeerd;
- uitbreiding en verbetering gezondheidscentra;
- opzetten woonservicezone Buitenhof en vaststellen volgende woonservicezones;
- beschrijven werkprocessen, uitwerken uitgangspunten, ontwerpen classificatiesysteem;
- aanpak overlast op stedelijk niveau uniform;
- voorzien in behoefte dak- en thuislozen (jeugd/herintreders);
- woningclassificatie voor ouderen ingevoerd;
- 24uurs opvang voor psychiatrische patiënten;
- realiseren afspraken van het wijkprogramma.

De opgaven vanuit de gemeente Delft zijn merendeels vertaald naar doelstellingen. Woonbron heeft aangegeven dat de volgende doelstellingen zijn gedefinieerd voor de regionale en lokale opgaven:

- woonvisie beschikbaar (uit BWAD);
- woonservicezones te realiseren in de Buitenhof (uit stuurgroep wozowe);
- overlast aanpak op stedelijk niveau uniform (uit partneroverleg);
- voorzien in behoefte dak- en thuislozen met verbijzondering naar jeugd en herintreders (Uit Münchhausengroep);
- woningclassificatie voor ouderen ingevoerd (uit stuurgroep wozowe);
- haalbaarheidsonderzoek Leerpark (uit Locatieoverleg);
- gebiedsvisie Buitenhof inclusief branding en woonbelevingsonderzoek (uit DO en Locatieoverleg);
- ontwikkeling sociale woningen in Harnaschpolder (uit BWAD);
- ontwikkeling 24-uurs opvang voor psychiatrische patiënten die te goed zijn voor inrichting (uit Locatieoverleg).

Het blijkt uit de vergelijking van de doelstellingen met de lokale opgaven dat er nog een aantal opgaven niet terugkomen in de doelstellingen. De reden dat deze opgaven niet terugkomen is onduidelijk. Er is een aantal opgaven waarvan aangenomen mag worden dat Woonbron daar toch een rol in zou moeten spelen gezien de aard van de opgaven, zoals:

- keren van de concentratie van allochtone bewoners in buurten;
- het aanpassen/opplussen van woningen voor ouderen/gehandicapten.

Al met al lijkt Woonbron in Delft een behoorlijke bijdrage te doen aan de lokale opgave, maar is er nog wel ruimte voor extra inspanningen mogelijk.

Tabel Oordeel vertaling opgaven gemeente Delft naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken SVH en stadsgewest Haaglanden 2005-2009	Vertaald naar doelstellingen	
Prestatieafspraken wonen, zorg en welzijn Delft 2005-2007	Vertaald naar doelstellingen	
Samen voor Wonen 2006	Vertaald naar doelstellingen	
Het collegeprogramma van de gemeente Delft 2002-2006	Vertaald naar doelstellingen	
Totaal oordeel	Goed vertaald naar doelstellingen	

6.3.5 Interne analyse lokale opgaven Spijkenisse

De opgave voor Spijkenisse worden gehaald uit:

- Buitenstedelijk: Analyse RR 2020 - zuidvleugel / studie VPR – Voorne Putten/ beleidsplannen Spijkenisse / Brielle / Westvoorne / Hellevoetsluis (alle 2005) / Omgevingsanalyse (2006).
- Binnenstedelijk: Beleidsnota's zoals stadsvisie/ diverse overlegstructuren zoals Platform wonen, Remos, wijkveiligheid, integrale aanpak Akkers, bewonersonderzoeken (Lemon), contacten met instellingen, keten initiatieven.

Uit het collegeprogramma 2002-2006 en de opgaven die Woonbron zelf heeft gedefinieerd in de vragenlijst in het kader van de visitatie zijn de volgende lokale opgaven gedefinieerd:

- realisatie/consolidatie contigent 11.800 bereikbare woningen tot 2010;
- wijkveiligheid diverse wijken;
- levensloopbestendige stad.

Dit zijn de overkoepelende thema's welke zijn uitgewerkt in bovenstaande notities. Hieronder volgt de vertaling van Woonbron van deze opgaven naar doelstellingen.

De opgaven vanuit de gemeente Spijkenisse zijn uitgebreid vertaald naar doelstellingen. De voornaamste doelstellingen zijn door Woonbron gedefinieerd in de vragenlijst die is ingevuld in het kader van de visitatie. De doelstellingen die daarin staan vermeld zijn:

- vanaf 2007 met markthuur en VH huur, waardoor uitbreiding bereikbare voorraad ook op lange termijn;
- nagenoeg volledige woningvoorraad in Te Woon;
- sociale productie 560 woningen, waarvan 450 sociale huur en 110 flankerend beleid (2005-2010);
- totale woningbouw taakstelling 1.400 woningen (2005-2010);
- realisatie van Zomertuinen;
- realisatie van Woonhotel;
- deelname in elementen;

- sloop Lobeliastraat (noord) en mogelijk vervangende nieuwbouw;
- deelname aanpak Akkers Centrum;
- deelname aan wijkveiligheid;
- beschikbaarheid wijkservicecentrum (Paganinihof);
- politie keurmerk;
- buurtbemiddeling/buurtpreventie;
- bijzondere aandacht voor jongerenhuisvesting;
- behouden van hogere inkomensgroepen in de stad;
- realisatie zomertuinen met psychogeriatrische plaatsen;
- woningaanpassingen t.b.v. zware zorg (oa Boezem);
- beschikbare woonruimte tbv souterrain;
- zorgboerderij;
- opplussen;
- prestatieafspraken in convenant.

Bovenstaande opgaven zijn door Woonbron ook als doelstellingen gedefinieerd. Daarmee geeft Woonbron goed invulling aan de lokale opgave.

Tabel Oordeel vertaling opgaven gemeente Spijkenisse naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Collegeprogramma	Vertaald naar doelstellingen	
Inzicht in lokale opgave	Duidelijk	
Totaal oordeel	Goed	

6.3.6 Interne analyse lokale opgaven Dordrecht

Woonbron neemt in Dordrecht deel aan de afspraken die op lange termijn worden gemaakt met de verschillende corporaties in de drechtsteden-regio en de gemeenten in die regio. Deze opgaven zijn regionaal van aard maar vervangen ook de lokale opgaven. De opgaven zijn uit het PALT en de prestatieafspraken voor 2006 zijn:

- hanteren relevante checklist bij de toetsing van de duurzaamheid van nieuwbouwplannen en verbeterplannen (2006);
- tussen 2003 en 2010 worden er door de corporaties ca 9.000 nieuwe woningen gebouwd (2006);
- in de sociale huursector door de corporaties 2.800 nieuwe woningen gebouwd, waarvan 1.300 voor ouderen (2006);
- in 2006 21 meergezinshuurwoningen onttrekken aan de voorraad door sloop/samenvoeging (2006);
- in 2006 25 eengezinshuurwoningen verkopen uit de voorraad (2006);
- in 2006 60 meergezinshuurwoningen verkopen uit de voorraad (2006);
- 611 Bewoners die in 2006 gedwongen zijn hun woning te verlaten ivm herstructurering moeten voorrang krijgen bij toewijzing nieuwe woning (2006);
- tussen 2003 en 2010 worden er door alle corporaties in totaal door sloop, samenvoeging of verbouw 3.000 woningen onttrokken aan de markt (PALT);
- tussen 2003 en 2010 worden er door alle corporaties in totaal 3.500 woningen verkocht, waarvan 2.700 in de sociale huursector (PALT);
- tegengaan selectieve uitstroom hogere inkomens, instroom lagere inkomens (PALT);
- voor alle bevolkingsgroepen keuze in welke wijk men wonen wil (PALT);
- in elke wijk leefbaarheid op peil (PALT);
- huisvesten van degenen die beschikken over een verblijfsvergunning voor bepaalde tijd (VBT-A).

Het is onduidelijk in hoeverre deze afspraken zijn opgenomen in de doelstellingen van Woonbron in Dordrecht. Voor wat betreft de prestatieafspraken van 2006 is het echter duidelijk dat Woonbron (het voormalige Woondrecht) een aanzienlijk deel van de doelstelling voor haar rekening neemt. De doelstellingen met betrekking tot het PALT zijn moeilijker te toetsen. In gesprek met de vestigingsdirecteur is echter duidelijk naar voren gekomen dat thema's als het peil van de leefbaarheid, keuze voor de wijk en behouden van hogere inkomens prioriteit hebben.

Tabel Oordeel vertaling opgave gemeente Dordrecht naar doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
PALT	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Prestatieafspraken 2006	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Totaal oordeel	Goed	

6.4 Oordeel over opgaven is groen

Woonbron is er goed in geslaagd landelijke en lokale opgaven te vertalen naar te realiseren doelen. Voor wat betreft de regionale opgaven is er voornamelijk met betrekking tot de vertaling naar doelstellingen voor Rotterdam nog verbetering mogelijk.

Tabel Eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Regionale opgaven	Wisselend vertaald naar doelstellingen	Rood
Lokale opgaven Rotterdam	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Lokale opgaven Delft	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Lokale opgaven Dordrecht	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Lokale opgaven Spijkenisse	Vertaald naar doelstellingen	Goed
Eindoordeel	Goed	

Ook Woonbron en de stakeholders geven aan een goed beeld te hebben van de landelijke, regionale en lokale opgaven en vinden de prestaties van Woonbron voldoende.

7 Stakeholders

De vraag die volgens het visitatiekader van de Auditraad (R1) moet worden beantwoord is: "In welke mate is naar de normen van de stakeholders gepresteerd?"

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende aspecten van het oordeel van de stakeholders over het maatschappelijk presteren.

- De betrokkenheid van de stakeholders bij de beleidscyclus.
Hier wordt aandacht besteed aan de vraag of stakeholders zijn betrokken bij:
 - het opstellen van beleid;
 - de uitvoering van beleid;
 - het meten van de resultaten van beleid;
 - het informeren over de resultaten van beleid.
- De waardering van de relatie tussen Woonbron en de stakeholders.
Hierbij is getoetst hoe de waardering van de relatie is en of dit congruent is. Dit als indicatie voor "het vertrouwen dat de stakeholders hebben in het duurzaam functioneren van de corporatie en de prestaties die zij levert" (R1).
- De afspraken die Woonbron met haar stakeholders maakt.
Hier is gekeken naar het vastleggen, nakomen en evalueren van afspraken. Ook hier zit een belangrijke relatie naar het vertrouwen dat stakeholders in de corporatie hebben.
- Het voldoen van de prestaties aan de normen van de stakeholders.
Voor zover de uitkomsten en oordelen direct betrekking hebben op een van de thema's zijn deze weergegeven in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk worden ze kort samengevat.

In de visitatie zijn stakeholders uitgebreid betrokken.

- In de externe analyse zijn stakeholders ondervraagd aan de hand van een vragenlijst.
- In de dialogen zijn stakeholders met elkaar in gesprek geweest over de thema's van het maatschappelijk presteren van Woonbron.

7.1 Betrokkenheid stakeholders bij de beleidscyclus

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag van het visitatiekader van de Auditraad (R1): "Op welk wijze betreft Woonbron haar relevante stakeholders bij de beleidsbepaling en het leveren van de prestaties."

7.1.1 Zelfbeeld Woonbron

Kijkend naar de betrokkenheid van de stakeholders bij de beleidscyclus van de verschillende thema's uit hoofdstuk 4 en 5 kan het zelfbeeld van Woonbron als volgt worden samengevat.

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	0/+	++
Betrekken bij de uitvoering beleid	0/+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	+ / ++
Informeren over de resultaten	0	+ / ++

De visitatiecommissie trekt op basis van de zelfevaluatie en de organisatiedialogen de volgende conclusies over het beeld dat Woonbron zelf heeft over de betrokkenheid van stakeholders.

- Woonbron wil stakeholders op alle terreinen meer betrekken dan ze nu doet. Er is overal een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. In de waardering van de huidige situatie wordt door iedereen gezegd dat het beter kan en met een dubbel ++ voor de gewenste situatie legt Woonbron de lat hoog.

- Er is een klein verschil tussen het betrekken van stakeholders bij het opstellen en de uitvoering van het beleid enerzijds, en bij de resultaatmeting en het informeren anderzijds. Dit wordt binnen Woonbron ook algemeen erkend: ze vindt zich beter op de eerste twee aspecten dan op de laatste twee. Het verschil is bij de scoring echter minder groot dan dat in woorden wordt geuit.
- De betrokkenheid van stakeholders bij de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie en stedelijke vernieuwing is bijna niet gescoord. Dit kan te maken hebben met de hoeveelheid thema's die in de betreffende organisatiedialoog aan de orde kwamen. Het niet-scoren kan ook een weerspiegeling zijn van het feit dat Woonbron deze thema's minder belangrijk acht (zie paragraaf 5.1). De reden die Woonbron hiervoor geeft, is dat deze thema's minder met menselijke interactie gepaard gaan. Het zou dan ook logisch zijn dat de betrokkenheid van stakeholders bij dit thema minder in beeld is. Overigens is de scoring van het betrekken bij het opstellen van beleid bij stedelijke vernieuwing ++ en bij bouwproductie -.
- De grootste verschillen tussen de huidige en de gewenste betrokkenheid van stakeholders ervaart Woonbron op de thema's leefbaarheid en bijzondere doelgroepen. Bij leefbaarheid lijkt dat te maken te hebben met de eigen constatering dat op dit gebied nauwelijks beleid wordt gemaakt; dan is het vervolgens ook lastig om stakeholders hierbij te betrekken. Voor het thema bijzondere doelgroepen wordt geconstateerd dat de huidige betrokkenheid laag is en dat er veel winst is te behalen door meer partijen erbij te betrekken.
- De vestigingen bevestigen in de zelfevaluatie het algemene beeld: meer betrokkenheid bij het opstellen en uitvoeren van beleid dan bij het meten en informeren. Er is daarbij nauwelijks verschil in de mate van betrokkenheid van de verschillende groepen stakeholders (huurders, gemeenten, onderwijsinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen en politie).
- In de zelfevaluatie is gevraagd op welke gebieden de stakeholders worden betrokken: wonen, zorg, welzijn, leren, werken, kunst en cultuur, openbare orde en veiligheid. Op de gebieden leren, werken, kunst en cultuur en soms ook welzijn wenst Woonbron haar stakeholders meer te betrekken.

7.1.2 *Beeld stakeholders*

Vanuit alle scores beoordelen de stakeholders hun betrokkenheid als volgt.

	Huidig	Gewenst
Betrekken bij opstellen beleid	0/+	+ / ++
Betrekken bij de uitvoering beleid	+	++
Betrekken bij de resultaatmeting	0	+ / ++
Informeren over de resultaten	0/+	++

De visitatiecommissie trekt op basis van de externe analyse en de ketendialogen de volgende conclusies over de betrokkenheid van de stakeholders volgens de stakeholders zelf.

- De stakeholders zijn overwegend positief over de mate waarin ze door Woonbron in de beleidscyclus worden betrokken. Ze geven over het algemeen aan dat ze iets meer betrokken zouden willen worden, waardoor er meer synergie kan ontstaan.
- Veel stakeholders geven aan op tijd betrokken te worden. Stakeholders willen soms eerder betrokken worden om de eigen expertise op het juiste moment in te kunnen brengen in een project.
- De mate van betrokkenheid van stakeholders uit verschillende typen van organisaties komt overeen. Er is dus geen noemenswaardig verschil tussen bijvoorbeeld stakeholders uit de zorg of van gemeenten.
- De betrokkenheid van stakeholders van de verschillende vestigingen komt grotendeels overeen, behalve onderstaande opmerkingen.
 - De stakeholders van één vestiging zijn iets minder positief over de huidige betrokkenheid bij Woonbron. In de toelichting hebben stakeholders aangegeven veel vertrouwen te hebben in de positieve ontwikkeling die Woonbron hierin doormaakt.
 - De stakeholders in twee vestigingen geven een groter verschil aan tussen de huidige en gewenste betrokkenheid op de beleidsterreinen wonen, zorg, welzijn en leren.



- Het verschil tussen huidige en de gewenste betrokkenheid van stakeholders op de verschillende beleidsterreinen is het grootst bij het onderwerp ‘werken’.
- De stakeholders die in de ketendialoog hebben deelgenomen voelen zich meer betrokken dan de stakeholders die telefonisch geïnterviewd zijn in de externe analyse. De ambities van de eerste groep zijn hoger dan de andere groep stakeholders.

7.1.3 Oordeel over betrokkenheid stakeholders bij beleidsanalyse is groen

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor de prestatie van Woonbron voor de betrokkenheid van stakeholders bij de beleidscyclus.

- Woonbron betreft haar stakeholders in het algemeen in alle fasen van de beleidscyclus.
- De stakeholders zijn iets positiever over de huidige situatie dan Woonbron en hebben hetzelfde niveau van ambitie.

7.2 Waardering van de relatie tussen Woonbron en de stakeholders

In het visitatiekader van de Auditraad (R1) wordt de vraag gesteld: “Heeft de corporatie een beeld van het vertrouwen van de stakeholders in de corporatie?”

De visitatiecommissie heeft dit getoetst aan de hand van vragen over de algemene waardering van de relatie tussen Woonbron en haar stakeholders. Dit is zowel in de zelfevaluatie aan de orde geweest als in de externe analyse. Hierbij is zowel de eigen waardering van de relatie als het beeld over de waardering van de andere partij aan de orde geweest.

7.2.1 Zelfbeeld Woonbron

Hieronder is de waardering van Woonbron ten aanzien van de relatie met haar stakeholders weergegeven.

	Huidig	Gewenst
Waardering van Woonbron voor relatie met stakeholders	+	++
Beeld over de waardering door de stakeholders	+	++

- Woonbron ervaart haar relatie met stakeholders in het algemeen als positief (+) en heeft de ambitie de relatie te verbeteren. Dat beeld is bij alle vestigingen grotendeels hetzelfde.
- In één vestiging scoort Woonbron de relatie met de huurders negatief. Er wordt aan gewerkt deze relatie te verbeteren.
- Vier van de zeven vestigingen onderhouden relaties met onderwijsinstellingen; de andere drie melden hierover niets.

7.2.2 Beeld stakeholders

Hieronder is de waardering van de stakeholders ten aanzien van de relatie met Woonbron weergegeven.

	Huidig	Gewenst
Waardering van stakeholders voor relatie met Woonbron	+	++
Beeld over de waardering door Woonbron	+	+/++

- Overall waarderen de stakeholders de relatie met Woonbron als positief (+) en wensen ze die iets te verbeteren (++). Het beeld van de stakeholders komt overeen met het beeld van Woonbron.
- Termen die daarbij gebruikt worden zijn: goed, prettig, aardig, toegankelijk, goed luisteren, makkelijk een afspraak te maken.
- Bij twee vestigingen laten stakeholders zich vanuit het verleden kritisch uit over de relatie; er wordt echter meteen bij opgemerkt dat momenteel sterke verbeteringen waarneembaar zijn en er in die zin alle vertrouwen is voor de toekomst.
- Een aantal stakeholders heeft de beleving dat Woonbron nooit het initiatief tot contact of samenwerken neemt. Zij geven aan altijd zelf het contact te moeten leggen en onderhouden.

7.2.3 Oordeel over relatie Woonbron en stakeholders is blauw

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw toe voor de relaties tussen Woonbron en haar stakeholders.

- Algemeen kan gesteld worden dat zowel Woonbron als haar stakeholders de onderlinge relatie zeer positief waarderen. Ook hier is de wens om het (iets) beter te doen.
- De positieve relatie wordt ervaren met alle niveaus van de organisatie.
- Er zijn veel positieve signalen gehoord over de relatie tussen Woonbron en haar stakeholders.
- Met een aantal stakeholders wordt de relatie door Woonbron als minder goed aangegeven. Waar in de externe analyse dezelfde stakeholders zijn gehoord, wordt dit beeld bevestigd. Er valt dus te concluderen dat de beelden over de kwaliteit van de relatie over en weer eensluidend is.
- Woonbron onderscheidt zich door zich te richten op coproduceren en de stakeholders herkennen en erkennen dit.

7.3 Afspraken tussen Woonbron en haar stakeholders

De Auditraad stelt in het visitatiekader de volgende norm: "Er zijn prestatienormen van stakeholders en deze zijn bekend bij de corporatie". Deze normen zijn deels bij de thema's in hoofdstuk 5 meegenomen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de afspraken die Woonbron met haar stakeholders maakt. De vragen zijn:

- zijn de afspraken vastgelegd?
- worden ze nagekomen?
- worden de afspraken geëvalueerd?
- wat doet Woonbron bij tegenstrijdige belangen?

7.3.1 Zelfbeeld Woonbron

In de zelfevaluatie komt een beeld naar voren dat de verschillende vestigingen van Woonbron allemaal afspraken maken met verschillende stakeholders: huurders, gemeenten en zorginstellingen in elk geval. Met onderwijsinstellingen worden door sommige vestigingen al wel en door andere nog geen afspraken gemaakt. Met deze groep stakeholders lijkt de samenwerking over het algemeen in een pril stadium.

Woonbron geeft aan dat de afspraken over het algemeen worden nagekomen als ze zijn gemaakt.

Het evalueren van de afspraken vindt het minste plaats. Elke vestiging wil dat wel graag gaan doen.

Bij tegenstrijdige belangen probeert Woonbron zoveel mogelijk te bemiddelen tussen de verschillende partijen.

7.3.2 *Beeld stakeholders*

Uit de externe analyse komt naar voren dat

- Woonbron afspraken maakt en vastlegt;
- de meeste afspraken worden nagekomen;
- en ook worden geëvalueerd. Meestal gebeurt dit mondeling in een overleg.

Er staat een aantal kritische uitspraken tegenover:

- soms is het lastig om plannen te concretiseren in afspraken;
- één stakeholder is uitgesproken negatief over het nakomen van afspraken door Woonbron.

Op de vraag hoe Woonbron zich opstelt bij tegenstrijdige belangen van stakeholders komt over het algemeen het beeld naar voren dat Woonbron zich bemiddelend opstelt. Woonbron heeft een duidelijke eigen mening. Daarnaast richt Woonbron zich op het proces en spant de organisatie zich in om stakeholders “aan de gesprekstafel te houden”. In een enkel geval wordt opgemerkt dat Woonbron voor het eigen belang gaat en zich terugtrekt uit het overleg totdat er weer voortgang is.

7.3.3 *Oordeel over nakomen afspraken is groen*

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie groen toe voor het nakomen van de afspraken met de stakeholders.

- Over het algemeen worden er afspraken gemaakt, vastgelegd en nagekomen.
- De evaluatie gebeurt meestal in een overleg en niet systematisch en schriftelijk.
- Bij conflicterende belang kiest Woonbron een bemiddelende rol.

7.4 **Het voldoen van de prestaties aan de normen van de stakeholders**

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord in hoeverre de prestaties van Woonbron voldoen aan de normen van de stakeholders.

Voor zover de uitkomsten en oordelen direct betrekking hebben op een van de thema's zijn deze weergegeven in hoofdstuk 5. Op deze plaats worden ze kort samengevat.

7.4.1 *Vergelijking tussen zelfbeeld Woonbron en beeld stakeholders op de thema's*

Hieronder is kort aangegeven hoe de stakeholders het maatschappelijk presteren van Woonbron op de verschillende thema's in vergelijking met Woonbron scoren.

Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders zijn iets positiever over huidige prestaties en wensen een iets hogere score; het verschil tussen huidig en gewenst is bij beide gelijk.
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders scoren het thema algemeen gelijk aan Woonbron. • Ze zijn positiever over de prestatie-indicator '% marktprijzen gerealiseerd'. • Ze voegen als doelstelling toe 'bijdragen aan duurzame wijkontwikkeling'.
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders scoren gelijk of iets positiever dan Woonbron. • Ze voegen toe: behalve kwantiteit is ook kwaliteit van belang (omschreven als 'fit nieuwbouw met behoeften klant en gebied') waarop Woonbron in de ogen van de stakeholders positief scoort.

- | | |
|------------------------|---|
| Stedelijke vernieuwing | <ul style="list-style-type: none"> • De stakeholders zijn in het algemeen iets positiever en wensen iets meer; het verschil tussen huidig en gewenst is bij beide gelijk. |
| Leefbaarheid | <ul style="list-style-type: none"> • De stakeholders scoren gelijk aan Woonbron, maar wensen een iets hogere Lemonscore. • Ze voegen als doelstelling toe dat ze meer activiteiten wensen te zien op het gebied van signalering en beïnvloeding woongedrag. |
| Bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> • De stakeholders zijn positief en scoren min of meer gelijk aan Woonbron. • De scores van de stakeholders voor de gewenste situatie zijn hoger. Hierbij werd opgemerkt dat “adeldom verplicht”: stel je kennis en ervaring beschikbaar aan anderen. |
| Huurdersparticipatie | <ul style="list-style-type: none"> • De stakeholders scoren min of meer gelijk aan Woonbron. • Ze voegen als doelstellingen toe om ook te scoren op ‘huurders in VvE’ en ‘maatschappelijke participatie’. |

7.4.2 Oordeel over presteren naar normen stakeholders is blauw

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw toe voor het prestatie van Woonbron naar de normen van de stakeholders.

- De stakeholders waarderen in het algemeen de prestaties van Woonbron positiever dan Woonbron zelf. Soms liggen de ambities iets hoger.
- De prioriteiten komen overeen; er valt een grote overeenstemming te constateren tussen Woonbron en de stakeholders over welke thema's men belangrijk vindt.

7.5 Oordeel over stakeholders is blauw

Op basis van alle oordelen kent de visitatiecommissie blauw toe voor het presteren naar de normen van de stakeholders.

- In het algemeen zijn de stakeholders zeer positief over de relatie met Woonbron en de inbreng die ze hebben.
- De beelden over de relatie zijn congruent. Er zijn geen verschillende waarderingen van de relatie naar voren gekomen.
- De stakeholders zijn positief over de prestaties van Woonbron en ze zijn zeer positief over de prestaties op de thema's die door de stakeholders als belangrijk zijn aangegeven.
- De afspraken tussen de stakeholders en Woonbron worden over het algemeen vastgelegd en nagekomen. Een verbetering wordt gewenst op het evalueren van de afspraken.
- De visitatiecommissie constateert dat Woonbron grote inspanningen pleegt op het betrekken van stakeholders; niet alleen in de verplichte vorm van huurdersparticipatie, maar vooral ook in de vorm van het opzoeken van coproductie.

8 Vermogen en duurzaamheid

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen & duurzaamheid in presteren besproken. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel over de mate waarin Woonbron presteert gezien de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie. Governance wordt door de Auditraad beschouwd als onderdeel van het presteren naar vermogen & duurzaamheid. In het laatste deel van dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de governance structuur van Woonbron.

De beoordeling kent een financiële, operationele en maatschappelijke kant. Om vast te stellen wat financieel haalbaar is, is een beoordeling van de financiële positie (vermogen en resultaat) nodig. Om vast te stellen wat is gedaan, is een analyse van de portfolio nodig (projectontwikkeling, verkoop). Om vast te stellen wat zou moeten worden gedaan, is input van de stakeholders nodig.

Als brondocumenten zijn gebruikt:

- CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' (R3);
- PwC-vragenlijst (onderdeel Treasury en Portfolio);
- WSW-rapportage, jaarrekening en begroting;
- Prestatie-afspraken opgaven.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- financieel beleid;
- financiële positie;
- treasury;
- portfolio;
- governance.

De visitatiecommissie heeft bewust een beschouwende functie gekozen. Dit houdt in dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt, hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en wordt ook geborgd dat vergelijkingen met referentie corporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het WSW en het CFV. Met name de CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij de beoordeling door het CFV wordt Woonbron vergeleken met landelijke uitkomsten van de CFV-gegevensuitvraag en een referentieregio/referentiegroep. De referentieregio is R39 Stadsregio Rotterdam, de referentiegroep is Rf03 (Grote herstructureringscorporaties). In de grafieken is, indien van toepassing, het landelijke cijfer en/of het referentiecijfer opgenomen.

8.1 Financieel beleid

De beoordeling van het financieel beleid dient om vast te stellen hoe Woonbron de financiële middelen wil inzetten om de ambitie te verwezenlijken. Het financieel beleid moet de afwegingen tussen het te bereiken maatschappelijk resultaat, het rendement en het te accepteren risico faciliteren. Woonbron heeft de ambitie dat de financiële continuïteit moet worden geborgd, zonder dat dit leidt tot onnodig oppotten van geld; het geld moet actief beschikbaar zijn voor de maatschappelijke doelen. Hiervoor heeft men de slogan 'Verdienen waar het kan, om te kunnen uitgeven waar het moet'. Om een gezonde financiële situatie te bewaken, heeft men intern de transparantiemethodiek toegepast.

Met behulp van de transparantiemethodiek is het mogelijk om een scheiding aan te brengen tussen de bedrijfsmatige rol en de maatschappelijke rol van Woonbron. De methodiek geeft uitgaande van een vooraf vastgesteld gewenste omvang van het eigen vermogen inzicht in het resultaat op gewone bedrijfsvoering, en laat vervolgens zien op welke extra inkomsten worden ontvangen en worden besteed. De transparantiemethodiek geeft uiteindelijk ook inzicht in de vrije beleidsruimte. Dit is het deel van het vermogen dat besteed kan worden aan de maatschappelijke doelstellingen zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Onderstaand wordt gedetailleerder ingegaan op de methodiek en de wijze waarop zij in de praktijk wordt toegepast.

8.1.1 De transparantie methodiek / Gedifferentieerd vermogensmodel

Om intern en bij stakeholders antwoord te kunnen geven op de vraag welk budget Woonbron heeft voor investeringen in maatschappelijke prestaties werkte Woonbron een financieel kader voor sturing en verantwoording uit. Dit kader is een gedifferentieerd vermogensmodel gebaseerd op de transparantiemethodiek, welke door Johan Conijn is ontwikkeld. Met dit model wordt inzichtelijk gemaakt waar Woonbron het geld verdient om het vervolgens uit te geven, zodat invulling wordt gegeven aan de gewenste maatschappelijke transparantie.

Het model geeft echter geen inzicht in de effectiviteit en het financieel rendement van Woonbron. Om die reden brengt Woonbron de vermogenscomponent in. De omvang van de financiële mogelijkheden die beschikbaar zijn voor de maatschappelijke doelstellingen worden bepaald door het vrije vermogen en de mogelijkheden erover te kunnen beschikken. In de beoordeling van haar financiële positie betreft Woonbron zowel de in het verleden behaalde resultaten, het marktpotentieel van haar bezit (tot uitdrukking gebracht in de marktwaarde), het voorgenomen beleid (de beleidswaarde) als het risicoprofiel van de organisatie.

Het sluitstuk in de gedifferentieerde vermogensbenadering is het vrij eigen vermogen. Daarmee wordt bedoeld dat deel van het eigen vermogen dat in de toekomst maatschappelijk bestemd kan of moet worden, zonder dat de continuïteit van Woonbron in het geding komt. Vrij eigen vermogen betekent niet per definitie dat het vermogen ook direct beschikbaar is. Vaak zit het grotendeels nog in het bezit. Woonbron gaat hier op twee manieren mee om. In de eerste plaats richt men zich op het deel van het vrije vermogen dat uit de exploitatie beschikbaar komt, inclusief de opbrengsten uit Te Woon. Omdat het voor kan komen dat uit maatschappelijk oogpunt een grotere inzet van vrij vermogen noodzakelijk wordt geacht, oriënteert Woonbron zich daarnaast op alternatieve financieringsvormen waarmee het vrije vermogen liquide gemaakt kan worden.

Jaarlijks wordt er bij de start van het jaarplan en meerjarenbegroting een notitie door de Raad van Bestuur in het CMT besproken. Hierin worden aanvullingen op reeds bestaande opgaven op diverse terreinen gecommuniceerd en de parameters voor de doorrekeningen bepaald. In deze notitie worden de ook randvoorwaarden m.b.t. kostenstijgingen opgelegd. Voor nieuwbouw worden de kaders m.b.t. onrendabele toppen jaarlijks bepaald.

Woonbron beschikt over meerdere vestigingen. De vestigingen geven op basis van hun bedrijfsplan, gebiedsvisie en pmc-actieplannen aan welke middelen zij beschikbaar willen hebben. Ook beschikbare nieuwbouwprognoses worden door de vestiging na overleg met de interne projectontwikkelaar opgenomen in de (meerjaren) begroting. Deze "wensen" worden met behulp van Wals doorgerekend en getotaliseerd op corporatie niveau. Alle wensen worden vervolgens door de controller en financieel directeur beoordeeld en indien noodzakelijk met de vestigingen en/of Raad van Bestuur besproken. Indien op totaal niveau blijkt dat de cumulatie van de plannen tot een te hoge belasting voor het vermogen zou leiden, wordt in overleg met de betrokkenen een oplossing gezocht. Bijvoorbeeld het spreiden van de activiteiten of het onderzoeken van mogelijkheden om het vermogen te versterken.

De uitkomsten van en vraagpunten m.b.t. de invoer van de meerjarenbegroting worden in eerste instantie besproken op de vestiging. Eventuele wijzigingen worden verwerkt en de uitkomsten gecommuniceerd naar de vestiging. Vervolgens worden de resultaten van de bedrijfsonderdelen getotaliseerd en gepresenteerd aan de Raad van Bestuur. Afhankelijk van de resultaten wordt er door de Raad van Bestuur in tweede instantie nog overleg met de vestigingen gevoerd om eventuele wijzigingen in de voorgenomen plannen zodanig te verwerken dat de 'overige' financiële doelstellingen gerealiseerd worden. Deze overige doelstellingen betreffen bijvoorbeeld het behalen van de A status bij het CFV en het beschikken over voldoende borgingscapaciteit bij het WSW.

Uit het voorgaande blijkt dat Woonbron in voldoende mate beschikt over een solide en doordacht financieel beleid. De beoordeling op dit onderdeel is daarom 'goed'.

8.1.2 Vertaling van rendementseisen in een huur-, organisatie- en onderhoudsbeleid

De bedrijfswaardeberekeningen en de hierbij gehanteerde parameters zijn gestoeld op een huur-, organisatie- en onderhoudsbeleid.

8.1.3 Strategisch voorraadbeleid

Het bezit van Woonbron is onderverdeeld in product marktcombinaties (pmc's). Woonbron heeft een procedure strategisch voorraadbeleid. De komende jaren worden geleidelijk veranderingen in dit beleid aangebracht waarbij meer rekening wordt gehouden met leefstijlvoorkeuren, conditie van het bezit, bouwtechnische -, woontechnische- en esthetische kwaliteit en deze factoren ook meer met elkaar in relatie worden gebracht. Woonbron heeft tot en met 2005 voor 80 % van het bezit een conditiemeting gedaan.

8.1.4 Vaststelling kwaliteit van het bezit

De kwaliteit van het bezit is vastgesteld als onderdeel van het herijken van het strategisch voorraadbeleid.

8.1.5 Onrendabele top

Onrendabele toppen zijn acceptabel bij een positieve kasstroom en een solvabiliteit hoger dan 10%.

8.1.6 Oordeel over financieel beleid is groen

De onderstaande punten tonen dat Woonbron voldoende aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'goed'.

Tabel Eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Goed	
Huur-, organisatie- en onderhoudsbeleid afgestemd op rendementseisen	Goed	
Wordt de kwaliteit van het bezit vastgesteld?	Goed	
Eindoordeel	Goed	

8.2 Financiële positie

De beoordeling van de financiële positie dient om vast te stellen wat financieel haalbaar is en of Woonbron conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen. Dit zijn:

- exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat;
- operationele kasstroom;
- solvabiliteit;
- interest coverage ratio;
- schuld-kasstroom verhouding;
- vermogensovermaat.

De onderstaande tabel bevat bij wijze van samenvatting de uitkomsten van de bovenstaande kentallen. In de volgende paragrafen wordt per kental een toelichting gegeven.

Tabel Bevindingen kental-beoordeling 2005

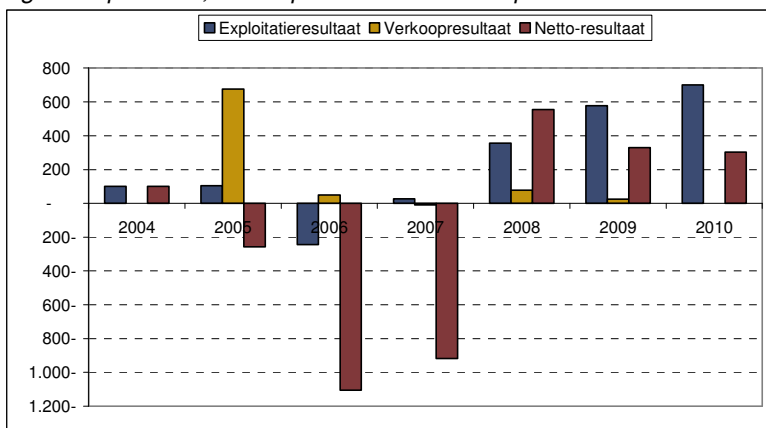
Onderwerp	Score Woonbron 2005	Interne norm Woonbron	Norm CFV (referentie)	Oordeel
Exploitatieresultaat	Positief	Positief	Positief	
Operationele kasstroom	Positief	Positief	Positief	
Solvabiliteit: eigen vermogen + egaliseringsreserve / totaal vermogen	15,7 %	10 %	15,3 %	
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	25,6 %	10 %	30,2 %	
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	18,9 %	n.v.t.	16,1 %	
Interest coverage ratio	1,0	1,25 (PwC)	1,5	
Schuld-kasstroom verhouding	5,7	n.v.t.	7,8	
Vermogensovermaat	6,7 %	n.v.t.	9,3 %	

Bron: CFV-rapportage: corporatie in perspectief (R3)

8.2.1 Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat

De financiële resultaten van Woonbron kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Om deze reden is in de volgende figuur het nettoresultaat uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat bevat niet de resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin Woonbron in staat is de overige activiteiten (met name verhuuractiviteiten) winstgevend uit te voeren.

Figuur Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat per vhe

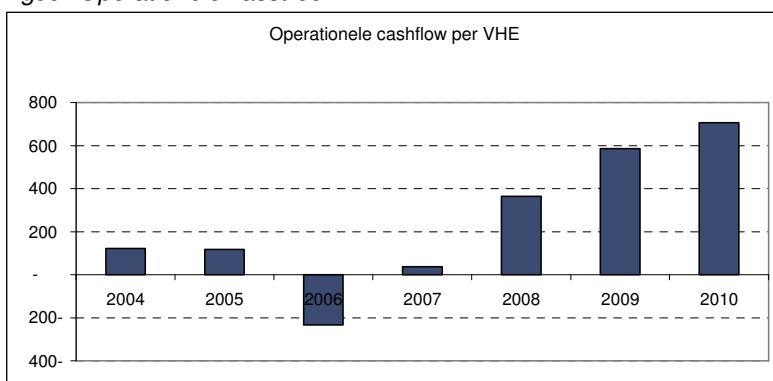


Uit de figuur blijkt dat Woonbron over 2004 en 2005 een positief exploitatieresultaat heeft, maar dat in 2006 omslaat in een negatief exploitatieresultaat. In 2007 wordt een vrijwel neutraal resultaat geraamd. In de jaren daarna is het resultaat weer positief geraamd. De reden voor de daling in 2006 is gelegen in ten opzichte van 2005 extra investeringen in onrendabele toppen.

8.2.2 Operationele kasstroom

De financiële continuïteit wordt ondermeer gewaarborgd in het geval de operationele kasstroom positief is. De netto operationele kasstroom is hierbij gedefinieerd als het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening exclusief afschrijvingen, waardeveranderingen en resultaat verkopen. Onderstaand figuur toont de operationele kasstroom voor de periode 2004 – 2010.

Figuur Operationele kasstroom

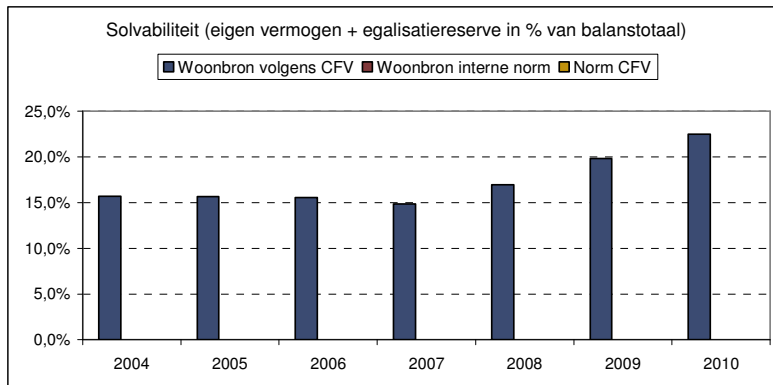


Uit de figuur blijkt dat de operationele kasstroom met uitzondering van 2006 over de gehele periode positief is. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'goed'.

8.2.3 Solvabiliteit

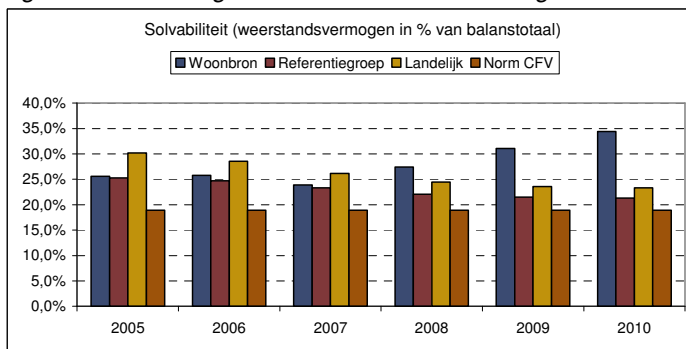
De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin Woonbron in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balans totaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt van twee varianten: solvabiliteit gebaseerd op eigen vermogen én egaliseringsreserve en een variant gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen.

Figuur Solvabiliteit gebaseerd op eigen vermogen + egalisatiereserve



Uit de figuur blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egalisatiereserve) de komende jaren afneemt, maar nog steeds een zeer goede waarde heeft. De solvabiliteit blijft ruim boven de eigen interne norm. De oorzaak voor de verslechtering is het aantrekken van extra vreemd vermogen in de jaren na 2005 voor het uitvoeren van de nieuwbouwplannen. Hierdoor neemt het totale vermogen toe, terwijl het eigen vermogen afneemt, door de verwerking van onrendabele toppen in het resultaat.

Figuur Solvabiliteit gebaseerd weerstandsvermogen



Uit de figuur blijkt dat de solvabiliteit op basis van het weerstandsvermogen (eigen vermogen + voorzieningen) hoger is dan de solvabiliteit op basis van eigen vermogen + egalisatiereserve. De belangrijkste voorziening is de voorziening voor onrendabele investeringen. Voor het jaar 2004 is geen referentiemateriaal aanwezig, dit jaar is daarom niet opgenomen. De norm van het CFV is het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen en bedraagt 18,9 %. Hierop wordt in de volgende paragraaf een toelichting gegeven. De eindscore op dit onderwerp is 'goed'.

Het CFV heeft het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen berekend voor Woonbron. Dit minimum is afgeleid van het risicoprofiel dat het CFV voor Woonbron heeft opgesteld. Bij de bepaling van het risicoprofiel geldt als vertrekpunt een basis weerstandsvermogen van 5% als dekking voor de normale risico's. Afhankelijk van het profiel komen daar extra procentpunten bovenop de onderdelen: extra risico's gewone bedrijfsvoering, Treasury, Projecten, Vernieuwing / herstructurering, Marktpositie en Organisatie. De volgende tabel bevat de opbouw van het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen. Voor een toelichting op de verschillende onderdelen wordt verwezen naar de toelichting van de CFV-rapportage (R3).

Tabel Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen in % van het balanstotaal

Onderdeel	Woonbron	Referentie	Landelijk
Basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Factoren extra risico's			
1. Extra risico's gewone bedrijfsuitoefening	7,1	3,8	3,4
2. Treasury	0,5	0,8	0,7
3. Projecten	2,9	2,5	2,3
4. Vernieuwing / herstructurering	3,4	3,6	2,3
5. Marktpositie	0	0	0,0
6. Organisatie	0	0,4	0,3
Totaal	18,9 %	16,1 %	13,9 %

Bron: CFV-rapportage: corporatie in perspectief (R3)

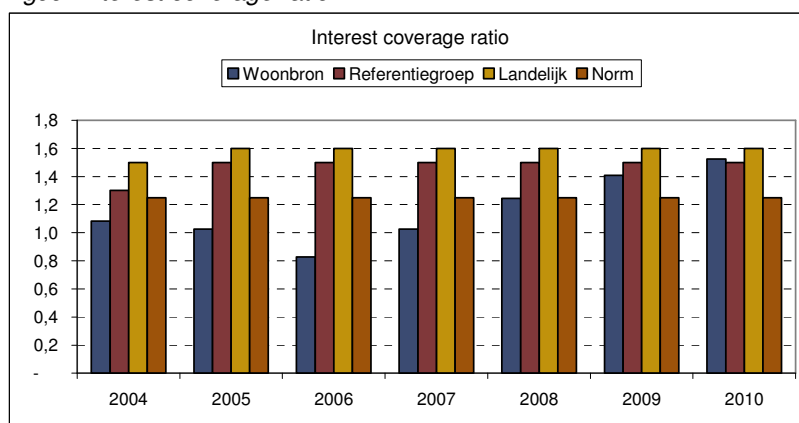
Ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke berekening heeft Woonbron een hoger risicoprofiel, dat zich vertaalt in een hoger minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 2,8 procentpunt ten opzichte van de referentiegroep en 5,0 procentpunt ten opzichte van het landelijke cijfer. Dit wordt vooral veroorzaakt door de factoren: Extra risico's gewone bedrijfsvoering en Projecten. De opslag voor extra risico's gewone bedrijfsuitoefening kan samenhangen met fluctuerende prognoses en verkoopafhankelijkheid.

Het hogere minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen leidt tot de volgende score 'aandachtspunt'.

8.2.4 Interest coverage ratio

Corporaties hebben, om hun portfolio te financieren, veelal omvangrijke leningen waarover rente moet worden betaald. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden; hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat Woonbron de renteverplichtingen niet kan nakomen. Het figuur toont de ratio.

Figuur Interest coverage ratio

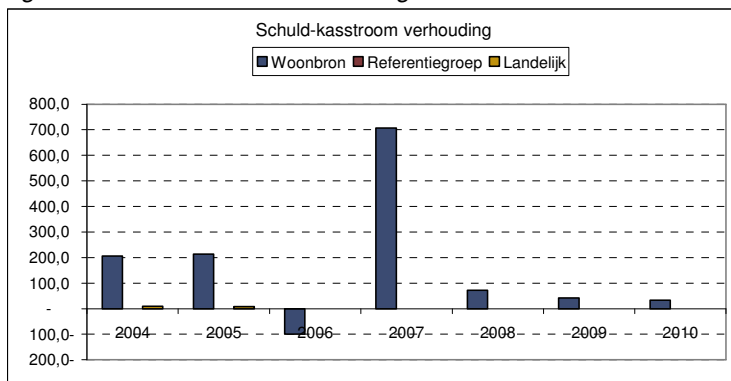


Uit de figuur blijkt dat de interest coverage ratio de komende jaren ruim onder het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde ligt en vanaf 2009 rond die gemiddelden uitkomt. De uitkomst is pas na 2008 hoger dan de norm van 1,25. Het algemene beeld is dat Woonbron de komende jaren niet heel ruim de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'aandachtspunt'.

8.2.5 Schuld-kasstroom verhouding

De hoeveelheid leningen van een corporatie moet in een goede verhouding staan tot de omvang van de bedrijfsactiviteiten. Eén van de manieren om vast te stellen of deze verhouding goed is, is door te kijken naar de tijd in jaren die nodig is om de restantschuld af te lossen met de kasstroom. Hierbij wordt verondersteld dat de kasstroom volledig wordt aangewend voor de aflossing van de schulden. Het kental is berekend door de langlopende schulden te delen door de operationele kasstroom.

Figuur Schuld-kasstroom verhouding

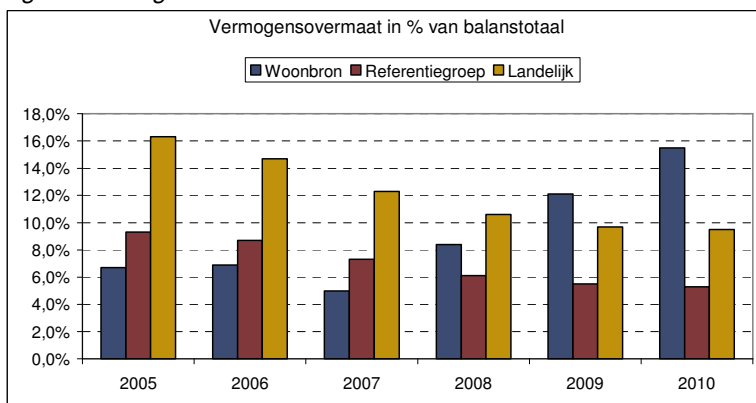


Uit de figuur blijkt dat de schuld-kasstroomverhouding in 2006 negatief is door de negatieve kasstroom in dat jaar. Voor het jaar 2007 wordt een explosieve stijging verwacht. Vanaf 2008 is sprake van een stabiel niveau. De stijging in 2007 hangt samen met de investeringen, waardoor de kasstroom afneemt en de schulden toenemen. De beoordeling op dit onderdeel is 'goed'.

8.2.6 Vermogensovermaat

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

Figuur Vermogensovermaat



Uit de figuur blijkt dat de verwachte vermogensovermaat van Woonbron vanaf 2007 stijgt. En vanaf 2009 boven de referentiegroep en het landelijke gemiddelde zit. Dit betekent dat Woonbron in de periode over investeringsruimte beschikt. Aangezien Woonbron al aantoonbaar extra heeft geïnvesteerd, en de score op de jaren voor 2008 aanzienlijk lager is dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde is de eindscore op dit onderwerp toch 'goed'.

8.2.7 Oordeel over financiële positie is groen

Uit onderstaande tabel blijkt dat de eindscore op het onderdeel financiële positie 'goed' is. Er zijn echter ook aandachtspunten gesignaleerd. De visitatiecommissie is echter van mening dat deze aandachtspunten onvoldoende zwaarwegend zijn om het oordeel te laten omslaan in negatieve richting.

Tabel Eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Goed	
Solvabiliteit: Eigen vermogen + egaliseringsreserve / totaal vermogen	Goed	
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	Goed	
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	Aandachtspunt, aanzienlijk hoger dan de referentiegroep en landelijk	
Operationele kasstroom	Goed	
Interest coverage ratio	Aandachtspunt, pas vanaf 2008 ruime score	
Schuld-kasstroom verhouding	Goed	
Vermogensovermaat	Goed, maar gaat vanaf 2008 stijgen	
Eindoordeel	Goed	

8.3 Treasury

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

Woonbron heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille mee te financieren. Per 31 december 2005 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 951 miljoen. Over deze leningen werd in 2005 ruim € 54 miljoen rente betaald.

De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen.

- Opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuu?
- Effectiviteit van de treasury-functie:
 - gemiddeld rentepercentage op leningen;
 - afdekken van risico's: hoeveelheid van de hoofdsom die zijn afgedekt;
 - in welke mate de projecten worden gefinancierd uit de vrije kasstroom;
 - in welke mate men intern stuurt op de interest coverage ratio.

8.3.1 Opzet van de treasury-functie

Woonbron beschikt over een eigen treasurer. Daarnaast beschikt Woonbron over een treasury-statuuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De operationele taken zijn weergegeven in het jaarplan, hierin zijn ook de toegestane instrumenten opgenomen. De score op dit onderwerp is daarom 'goed'.

8.3.2 Effectiviteit van de treasury-functie

Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt 5,08%, dit is een daling van 0,16 procentpunt.

Door Woonbron worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Daarnaast maakt men gebruik van renteaftspraken en financiële instrumenten.

In principe probeert Woonbron de investeringen uit de vrije beleidsruimte te financieren. Daarnaast beschikt men over voldoende borgingsruimte bij het WSW.

Aangezien de rentelasten een omvangrijke kostenpost bedragen die bovendien over meerdere jaren vastligt, is sturing op de mate waarin Woonbron in staat is deze lasten te voldoen uit de kasstroom, zoals gemeten door de interest coverage ratio een belangrijk kental voor de financiële continuïteit. Door Woonbron wordt gestuurd op de interest coverage ratio.

8.3.3 Oordeel over treasury is groen

De onderstaande tabel bevat de score van Woonbron op het onderdeel treasury.

Tabel Eindoordeel presteren naar onderdelen treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed	
Gemiddeld rentepercentage	Goed, 5,08 %	
Afdekking van renterisico's	Goed	
Sturing op interest coverage ratio	Goed	
Financiering uit vrije kasstroom	Goed	
Eindoordeel	Goed	

De eindscore op dit onderwerp is 'goed'.

8.4 Portfolio

Naast vermogensdoelstellingen worden corporaties steeds meer als vastgoedbelegger beoordeeld. Bij presteren naar vermogen gaat het daarbij om de wijze waarop het vermogen wordt aangewend. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn.

- Welke rendementen worden per type vastgoed beoogd?
- Welke rendementen worden behaald met het vermogen?
- Welk rendement laat men bewust liggen in het kader van de opgave van een corporatie?

De beoordeling kent de volgende elementen.

- Verloop in de portfolio (nieuwbouw, verkoop):
 - presteren ten opzichte van eigen normen;
 - presteren ten opzichte van externe afspraken ten aanzien van bouw;
- Rendementen op investeringen:
 - relatie tussen onrendabele top en rendement;
 - rendementnormen;
 - gerealiseerde rendementseisen op nieuwbouwproductie;
 - is er sprake van risicomangement?

8.4.1 Ontwikkelingen in de portfolio

De onderstaande tabel bevat het verloop van de portfolio over de jaren 2003 – 2005 en prognoses voor de jaren 2006 – 2010. Het peilmoment is 31 december 2005. De mutaties in de portfolio zijn om een vergelijking met een referentiegroep mogelijk te maken, gerelateerd aan de omvang van de voorraad.

Tabel Nieuwbouw en mutaties in het bezit

	Realisatie 2003 - 2005			Prognose 2006 - 2010		
	Jaargemiddelde in % voorraad 2005			Jaargemiddelde in % voorraad 2005		
	Woonbron	Referentie	Landelijk	Woonbron	Referentie	Landelijk
Voorraad 31/12/2005	36.287	534.437	2.408.081	36.287	534.437	2.408.081
Mutaties in bezit						
Nieuwbouw huurwoningen	0,3	0,6	0,8	1,2	1,4	1,9
Sloop huurwoningen	1,9	0,7	0,6	1,3	1,2	0,9
Aankoop huurwoningen	-	0,2	0,3	-	0,1	0,2
Verkoop huurwoningen	2,1	1,0	0,8	1,6	0,8	0,7
Overige activiteiten						
Nieuwbouw koopwoningen	0,1	0,3	0,2	0,9	1,3	0,8

Bron: CFV-rapportage: corporatie in perspectief (R3)

Uit de tabel blijkt dat Woonbron over de periode 2003 – 2005 op het gebied van nieuwbouw minder actief is geweest dan de corporaties uit de referentieregio en het landelijk gemiddelde. Daarentegen is Woonbron op het gebied van sloop en verkoop van huurwoningen juist actiever geweest. Indien wordt gekeken naar de prognose voor de periode 2006 – 2010, dan valt op dat Woonbron op het gebied van nieuwbouw veel actiever verwacht te zijn en qua score richting de gemiddelden van de referentiegroep gaat. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde is er nog een groter verschil. Met name de prognose voor de nieuwbouw van koopwoningen is opvallend. Deze is aanzienlijk hoger dan in de periode 2003 – 2005.

Op dit onderdeel verdient Woonbron de beoordeling 'aandachtspunt'. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat in de toekomst, de situatie wordt verbeterd, waarbij wordt verondersteld dat Woonbron de ambities ook waarmaakt.

8.4.2 Rendementen op investeringen

De relatie tussen onrendabele top en rendement wordt binnen Woonbron expliciet aangebracht. Door Woonbron worden expliciete rendementseisen gesteld aan investeringen. Afhankelijk van het concrete project wordt de geaccepteerde onrendabele top vastgesteld. Hierbij wordt gekeken naar het type vastgoed en de mate waarin het project bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van Woonbron. Hoe meer het project bijdraagt, des te hoger is de onrendabele top die wordt geaccepteerd. Het maximum onrendabele deel op een investering in huurwoningen is 70.000 euro per woning.

Intern wordt ook gestuurd op rendementen van PMC's. Het aantal PMC's met een positief rendement nam in 2005 toe van 37 % tot 65 %. Over de hele portefeuille heeft men in 2005 een rendement van 2,1 % behaald.

8.4.3 Oordeel over portfolio is groen/rood

In onderstaand tabel is het oordeel over de portfolio weergegeven.

Tabel Eindoordeel presteren naar onderdelen portfolio

Onderwerp Portfolio	Bevinding	Oordeel
Ontwikkeling in de portfolio	Aandachtspunt, door achterblijvende realisatie nieuwbouw ten opzichte van referentie	Red
Relatie tussen onrendabele top en rendement	Goed	Green
Aanwezigheid van rendementnormen	Goed	Green
Gerealiseerde rendementseisen	Goed	Green
Aanwezigheid van risicomanagement	Goed	Green
Eindoordeel	Goed, met aandachtspunt	Green/Red

8.5 Governance

Woonbron voldoet volgens de visitatiecommissie in belangrijke mate aan de governance code volgens commissie De Winter. In navolgende zullen de hoofdstukken van de code behandeld worden.

8.5.1 Naleving en handhaving van de code

In de gesprekken die zijn gevoerd met het bestuur en (een deel van de) Raad van Commissarissen, is aangegeven dat Woonbron dit principe onderschrijft en toepast. De visitatiecommissie kan onderschrijven dat in het jaarverslag de hoofdlijnen van de governance structuur uiteen zijn gezet.

8.5.2 Het bestuur

Het hoofdstuk van het bestuur is nader onderverdeeld in een drietal principes, te weten:

- de taak en werkwijze;
- de rechtspositie en bezoldiging;
- de tegenstrijdige belangen en nevenfuncties.

Woonbron heeft aangegeven deze principes te onderschrijven en toe te passen. De bestuurder geeft aan dat Woonbron in praktijk ook werkt zoals nu in de code is vastgelegd. De geïnterviewde commissarissen bevestigen dit en geven aan, ten aanzien van hun verantwoordelijkheden jegens het bestuur, hierop kritisch toe te zien.

Woonbron vermeldt de beloning en nevenfuncties van haar bestuurder in het jaarverslag, waarbij echter niet wordt uitgesproken dat de honorering in lijn is met de aanbevelingen van de commissie Izeboud. Hierdoor voldoet Woonbron niet geheel aan de code, maar de beloning en de wijze waarop (de onderdelen van) de beloning) transparant wordt gemaakt is verder wel in lijn met de commissie Izeboud.

8.5.3 Raad van Commissarissen

De (neven)functies van de commissarissen worden in het jaarverslag gemeld. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC in meerderheid onafhankelijk is. Ten aanzien van de bezoldiging heeft de visitatiecommissie geen aandachtspunten.

8.5.4 Audit financiële verslaggeving en positie interne controlfunctie en externe accountant

Woonbron handelt ten aanzien van dit punt in lijn met de code.

8.5.5 Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

Woonbron heeft een duidelijke maatschappelijke visie die geïncorporeerd is in de beleidsdoelen. Woonbron hecht er veel waarde aan om in dialoog te zijn met haar stakeholders zoals eerder in dit rapport is besproken. Daarin is sprake van dialogen op maat, wat strikt genomen een iets andere invulling is dan het principe als genoemd onder V2 van de code. Daar de invulling van Woonbron verder gaat, is dit wat ons betreft als 'goed' aan te merken. Ten aanzien van visitaties kan eenvoudig weg worden gesteld dat Woonbron hieraan voldoet gezien de doelstelling van dit onderzoek.

8.5.6 Oordeel over governance is groen

De indruk die de commissie heeft overgehouden van het onderzoek naar de governance structuur is dat men zich tot doel heeft gesteld daadwerkelijk de code na te leven en acties in werking heeft gesteld om dit te realiseren.

Het overall oordeel van de visitatiecommissie ten aanzien van de governance structuur is dan ook 'Goed'.

Tabel Eindoordeel presteren naar governance code

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Gerealiseerd	
Het bestuur	Gerealiseerd	
Raad van Commissarissen	Gerealiseerd	
Audit en IC	Gerealiseerd	
Invloed belanghebbenden	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

8.6 Oordeel over vermogen & duurzaamheid is groen

In de onderstaande tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. Dit is een samenvatting van hetgeen in de voorgaande paragrafen is beschreven.

Tabel Eindoordeel presteren naar vermogen & duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Goed	
Financiële positie	Goed	
Treasury	Goed	
Portfolio	Goed, maar ook aandachtspunt, door relatief weinig nieuwbouw en verkoop	■
Governance	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Uit de tabel blijkt dat de beoordeling op het onderdeel Presteren naar vermogen & duurzaamheid 'goed' is. Er zijn echter ook aandachtspunten. Deze worden in de onderstaande tabel weergegeven. Zij zijn in voorgaande paragrafen gedetailleerd toegelicht.

Tabel Belangrijkste aandachtspunten presteren naar vermogen & duurzaamheid

Onderwerp	Onderdeel	Aandachtspunt
Financiële positie	Algemeen	De vermogensovermaat wordt na 2008 ruim
Financiële positie	Interest coverage ratio	Pas vanaf 2008, komt de ratio boven de norm van 1,25 uit.
Financiële positie	Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	Hoog ten opzichte van referentiegroep, referentieregio en landelijke cijfer
Portfolio	Nieuwbouw	Woonbron heeft ten opzichte van de referentieregio en referentiegroep (en het landelijk gemiddelde) een lagere activiteit op het gebied van nieuwbouw en verkoop

9 Efficiëntie

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

Als brondocumenten zijn gebruikt:

- PwC-vragenlijst (onderdeel operationeel en beheerkosten);
- CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' (R3);
- jaarrekening en begroting en interne besturingsdocumenten;
- prestatieafspraken.

In het voorgaande hoofdstuk is in de vorm van de CFV-rapportage een handvat gevonden waarmee de prestaties van Woonbron konden worden beoordeeld. De CFV-rapportage gaat echter alleen gedeeltelijk in op presteren naar efficiëntie. Om toch de prestaties van Woonbron te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van bij PwC aanwezig vergelijkingsmateriaal. In dit rapport zijn de gegevens van Woonbron expliciet zichtbaar gemaakt, maar zijn van het vergelijkingsmateriaal (zes of zeven andere corporaties) alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven.

In de financiële beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid (vhe) als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een aantal kengetallen naar de totale beheerkosten. Daarna wordt ingezoomd op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten: de personeelskosten, de huisvestingskosten en de overige bedrijfskosten per vhe, op het niveau van de gehele corporatie.

Voor de operationele beoordeling omvat de visitatie ook een beoordeling van de output per proces. Daarbij zijn twee hoofdprocessen onderscheiden: het klantproces (inclusief de coördinatie van het onderhoud) en het ondersteunend klantproces (inclusief de interne stafdiensten). Er is gekozen voor het vergelijken van de kosten per proces, omdat bleek dat het alternatief, het opvragen van kosten per organisatie-eenheid, zou leiden tot onvergelijkbare uitkomsten. Elke corporatie heeft immers haar organisatie anders vormgegeven. De hoofdprocessen zijn echter wél vergelijkbaar. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2005.

Met betrekking tot efficiëntie wordt hieronder achtereenvolgens ingegaan op:

- zelf corrigerend vermogen;
- beheerkosten;
- formatie;
- klantproces;
- ondersteunend klantproces.

9.1 Zelfcorrigerend vermogen

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

Binnen Woonbron worden de primaire processen (bijvoorbeeld klantproces) en de ondersteunende processen gemonitord op beoogd effect. De rapportages voor het MT gaan op deze onderwerpen in. Per onderwerp zijn normen opgesteld die worden vergeleken met de realisatie. Rapportages worden van tijd tot tijd qua lay-out en inhoud geijkt.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Woonbron voldoende interne sturing uitoefent op kostenbeheersing.

De conclusie gezien het voorgaande is dat Woonbron over het nodige zelfcorrigerende vermogen beschikt. De score op dit onderdeel is daarom 'Goed'

9.2 Beheerkosten

In deze paragraaf worden de beheerkosten per vhe getoond. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per vhe gepresenteerd.

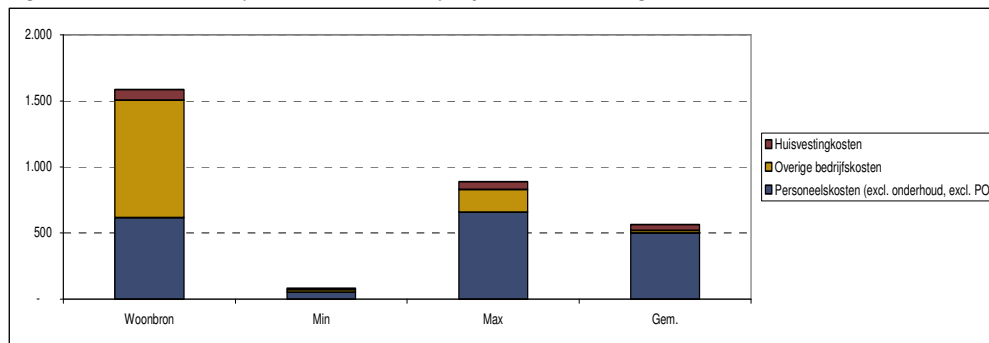
Beheerkosten per vhe

De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- de personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- de huisvestingskosten (onder meer huur, energie en schoonmaak);
- de overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

In onderstaande figuur wordt per corporatie de opbouw van de beheerkosten per vhe weergegeven. De kosten zijn exclusief de aan het proces projectontwikkeling toegerekende kosten.

Figuur Beheerkosten per vhe exclusief projectontwikkeling



Uit bovenstaand figuur blijkt dat de beheerkosten per vhe van Woonbron € 1.586,- per vhe bedragen en daarmee fors boven het gemiddelde ligt van de score van de andere corporaties. De beheerkosten per vhe zijn aanzienlijk hoger dan het maximum van de referentiecoperaties. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere overige bedrijfskosten (onderdelen automatisering en kantoorkosten). De omvang van de beheerkosten is daarom ook een aandachtspunt.

Onderstaand volgt een toelichting. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten (€ 618,- per vhe), de huisvestingskosten (€ 80,- per vhe) en de overige bedrijfskosten (€ 888,- per vhe) worden besproken.

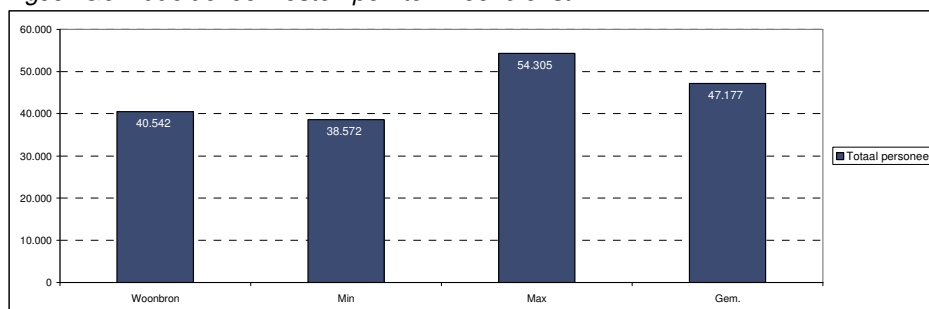
Personeelskosten per vhe in lijn met andere corporaties

Uit de figuur 'Beheerkosten per vhe exclusief projectontwikkeling' is gebleken dat de gemiddelde personeelskosten per vhe tussen de corporaties niet substantieel van elkaar verschillen. Omdat het aandeel van de personeelskosten in de beheerkosten echter groot is (bij Woonbron: 39%), wordt onderstaand toch nader op deze kostensoort ingegaan door de kosten per fte en het aandeel van uitzendkrachten te bespreken. De opbouw van de formatie komt bij de bespreking van de (ondersteunende) klantprocessen aan bod.

Loonkosten per fte in loondienst beïnvloed door personeelsmix

In onderstaande figuur zijn per corporatie gemiddelde loonkosten per fte in loondienst weergegeven. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's.

Figuur Gemiddelde loonkosten per fte in loondienst

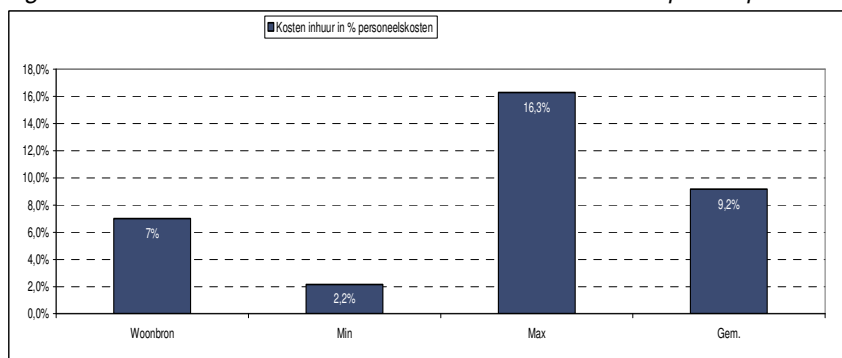


Uit bovenstaand figuur blijkt dat de bruto salariskosten per fte in loondienst van Woonbron ten opzichte van de andere corporaties lager dan gemiddeld zijn.

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten is goed

Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten in principe tot hogere beheerkosten. In onderstaande figuur wordt het aandeel van kosten voor uitzendkrachten in de totale loonkosten getoond.

Figuur Aandeel kosten uitzendkrachten in totale loonkosten per corporatie

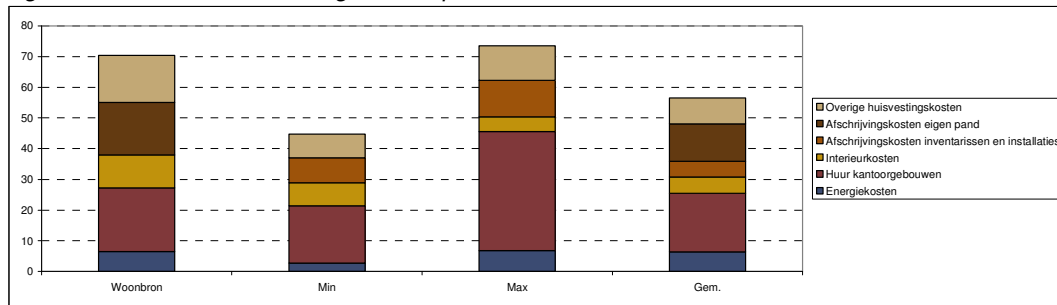


Bovenstaande figuur toont dat het aandeel uitzendkrachten in het totaal van de loonkosten bij Woonbron 7,0 % bedraagt. Bij de andere corporaties varieert dit aandeel van 2% tot 18%. Uit de figuur blijkt dat Woonbron minder dan gemiddeld gebruik maakt van uitzendkrachten.

Huisvestingskosten per vhe bovengemiddeld

De huisvestingskosten bestaan uit huurkosten, energiekosten, interieurkosten, afschrijvingskosten van installaties en overige huisvestingskosten. De volgende figuur toont de gemiddelde huisvestingskosten per vhe.

Figuur Gemiddelde huisvestingskosten per VHE

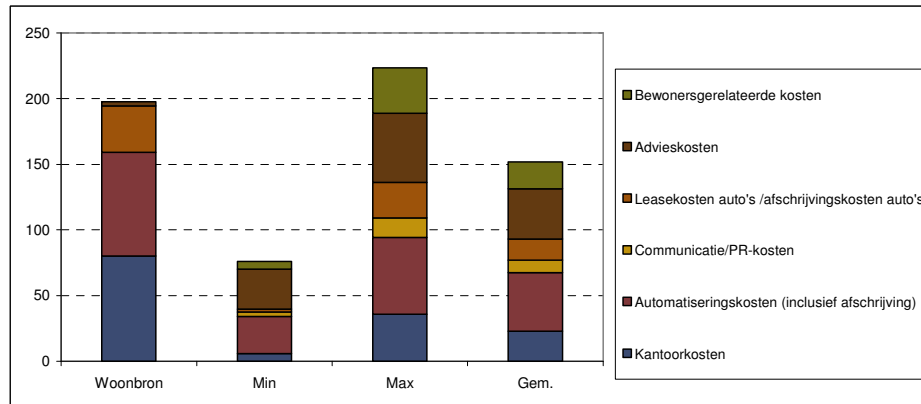


Uit de figuur blijkt dat de gemiddelde huisvestingskosten per VHE bovengemiddeld zijn. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat Woonbron over meerdere vestigingen en kantoren per vestiging beschikt. Hier ligt in termen van beheerkosten een belangrijk aandachtspunt.

Overige bedrijfskosten per vhe bovengemiddeld

In onderstaande figuur is de opbouw van de overige bedrijfskosten per vhe weergegeven.

Figuur Opbouw belangrijkste onderdelen overige bedrijfskosten per vhe per corporatie

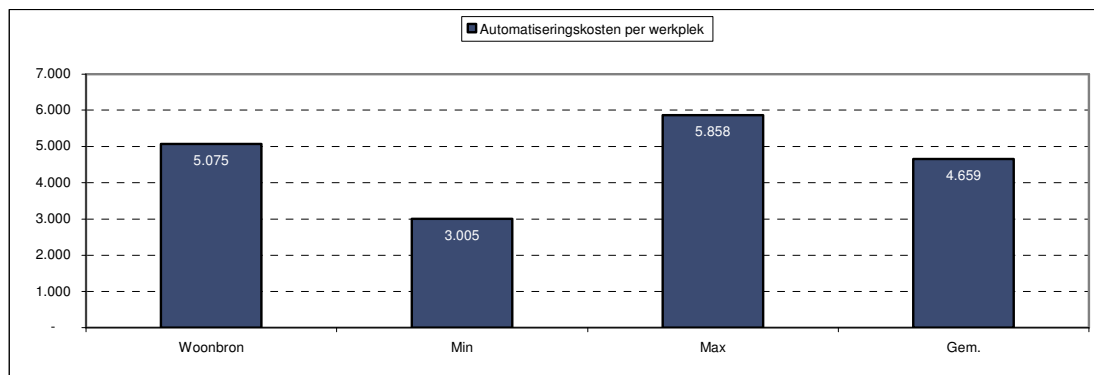


De overige bedrijfskosten per vhe van Woonbron bedragen ongeveer € 200,- per vhe en zijn beduidend hoger dan gemiddeld. Met name de kantoorkosten en automatiseringskosten scoren hoger dan gemiddeld en vormen aandachtspunten.

Automatiseringskosten

In onderstaande figuur wordt per corporatie de omvang van de automatiseringskosten per werkplek getoond.

Figuur Automatiseringskosten per werkplek per corporatie



Uit bovenstaand figuur blijkt dat bij Woonbron het kostenniveau per werkplek ruim boven het gemiddelde ligt. Dit is dan ook een aandachtspunt. De hogere kosten hangen vooral samen met de aanwezigheid van verschillende vestigingen waar in totaal 5 verschillende primaire systemen worden gebruikt. In de loop van 2007 moet dit zijn teruggebracht naar 1 systeem.

De totale beoordeling van de beheerkosten is 'aandachtspunt' aangezien een belangrijk aantal van de kostencomponenten hoog zijn in relatie tot de referentiegroep. De verwachting is echter gerechtvaardigd dat de overige bedrijfskosten zullen afnemen als de extra investeringen die momenteel in automatisering gepleegd worden na 2007 een stuk lager zullen uitvallen.

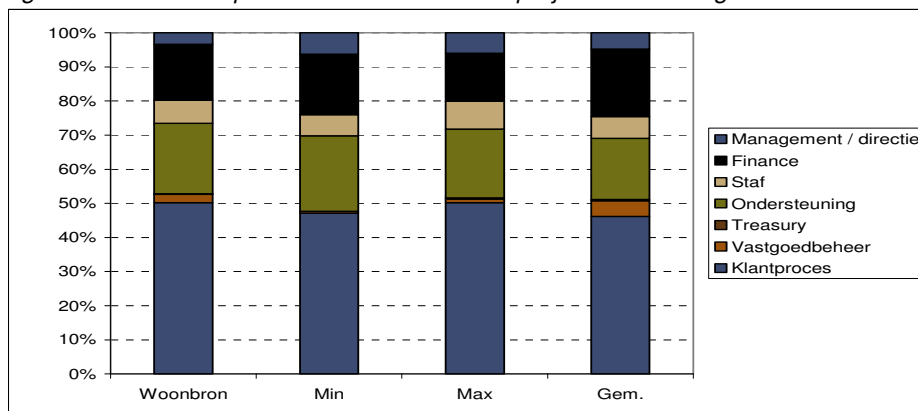
9.3 Formatie

Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie: hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De omvang van de formatie wordt niet per proces gemonitord. Men werkt voor het totaal met een norm van 1 fte op 100 vhe, de realisatie over 2005 bedraagt 1,34. De inhuur bedraagt 7 % van de totale loonkosten, hetgeen een goede score is.

Uit bovenstaande volgt dat Woonbron meer personeel in loondienst heeft dan de eigen norm voorschrijft. Dit aandachtspunt heeft ook intern de aandacht.

Onderstaande figuur toont de procentuele opbouw van de formatie van Woonbron exclusief projectontwikkeling en onderhoud.

Figuur Procentuele opbouw formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud



Uit de figuur blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van het totaal in lijn is met dat bij de andere corporaties. Het aandeel van de financiële functies is iets lager dan dat van de andere corporaties. Uit de figuur blijkt ook dat Woonbron relatief weinig management en directie heeft.

De verhouding overhead (Management en directie, Finance, ICT, P&O en staf) ten opzichte van het totale personeel inclusief projectontwikkeling en onderhoud is 33%. Dit is iets hoger dan het gemiddelde, maar niet substantieel. Indien projectontwikkeling en onderhoud niet worden meegenomen in de beoordeling bedraagt het aandeel overheadpersoneel 47%, hetgeen nagenoeg gelijk is aan het gemiddelde.

De beoordeling van de formatie is goed, met aandachtspunt vanwege het feit dat er meer personeel in dienst is dan de eigen norm.

9.4 Output klantproces, inclusief coördinerend onderhoud

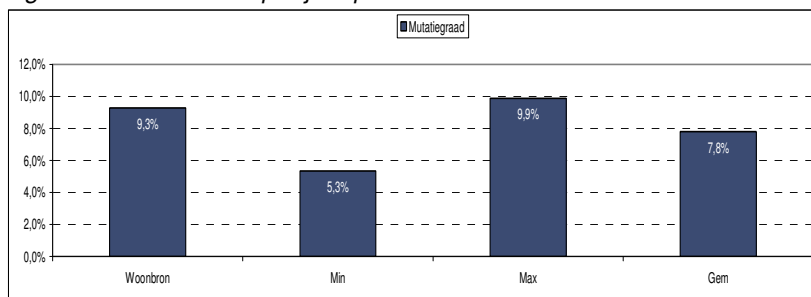
Nadat in het voorgaande ten aanzien van efficiëntie vooral een financiële analyse is gemaakt, wordt nu ingegaan op de operationele kengetallen per hoofdproces, te starten met het klantproces, inclusief het proces van coördinerend onderhoud. Voor dit hoofdproces zijn die kengetallen benoemd die substantiële invloed op de kosten en daarmee de mate van efficiëntie kunnen hebben.

Het klantproces bevat activiteiten die samenhangen met het verwerken van mutaties en het afhandelen van meldingen van cliënten. Een melding is gedefinieerd als ieder contact met een cliënt, zowel schriftelijk als telefonisch of via internet. Het betreft bijvoorbeeld alle (onderhouds)klachten, meldingen van overlast, verzoeken om informatie enzovoorts.

Mutatiegraad ligt op boven gemiddeld niveau

De mutatiegraad is een indicatie voor de hoeveelheid werk die in het klantproces verzet moet worden. Een hoge mutatiegraad betekent veel terugkerende werkzaamheden in verband met het verbreken van bestaande contracten en aangaan van nieuwe huurcontracten. Onderstaand figuur toont de mutatiegraad.

Figuur Aantal mutaties per jaar per 1.000 verhuureenheden

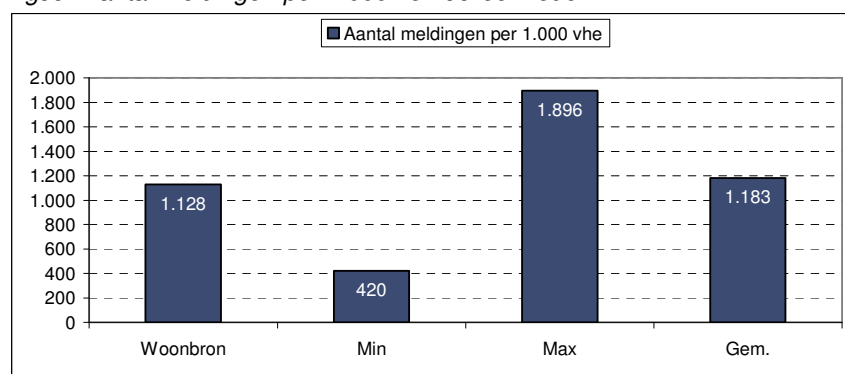


Uit de figuur blijkt dat de mutatiegraad bij Woonbron in redelijke mate naar boven afwijkt van het gemiddelde aantal bij de andere corporaties.

Aantal geregistreerde meldingen per 1.000 verhuureenheden op gemiddeld niveau

Onderstaand figuur toont het aantal meldingen per 1.000 verhuureenheden.

Figuur Aantal meldingen per 1.000 verhuureenheden



Uit bovenstaand figuur blijkt dat het aantal meldingen bij Woonbron per 1.000 verhuureenheden iets onder het gemiddelde bij de andere corporaties ligt. Een melding betreft iedere soort van vraag van een huurder over bijvoorbeeld onderhoud, klachten en verzoeken tot informatie. Aangezien de formatie op het klantproces niet substantieel lager is dan die bij de andere corporaties is het aantal verwerkte mutaties per fte goed. De beoordeling is daarom ook 'goed'.

Het coördinerend onderhoud omvat de activiteiten gericht op het regelen (coördineren) van het onderhoud, dus niet het daadwerkelijk uitvoeren van het onderhoud. Het onderhoudsproces is in drie categorieën uitgesplitst:

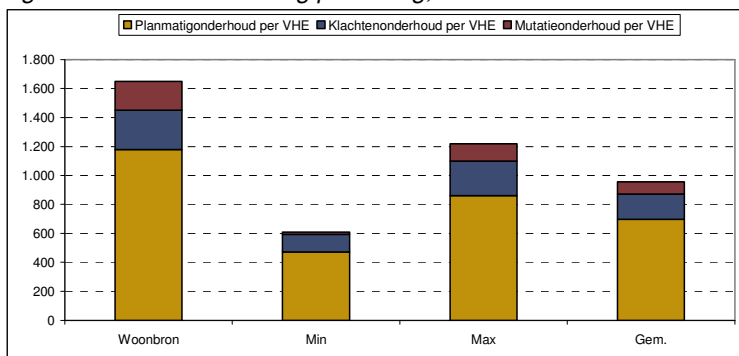
- klachtenonderhoud (reparatieverzoeken);
- mutatieonderhoud;
- planmatig onderhoud.

De maatschappelijke verantwoordelijkheid komt vooral naar voren in de gemiddelde omvang van de onderhoudsingreep.

Gemiddelde omvang van totale onderhoud per vhe is bovengemiddeld, maar klachten- en mutatieonderhoud is gemiddeld per vhe

Onderstaand figuur toont de gemiddelde omvang in euro's van het onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) per vhe.

Figuur Gemiddelde omvang planmatig, klachten- en mutatieonderhoud per vhe



De figuur toont dat bij Woonbron de gemiddelde omvang in euro's van alle soorten ingrepen tezamen bovengemiddeld is. De omvang per vhe uit hoofde van mutatie- en klachtenonderhoud ligt rond het gemiddelde, maar de omvang in euro's van ingrepen uit hoofde van planmatig onderhoud is duidelijk hoger dan het gemiddelde. Dit hangt samen met de ouderdom van het bezit van Woonbron (bijna 60% van het bezit is ouder dan 25 jaar en ruim 40 % van het bezit is ouder dan 35 jaar, hetgeen aanzienlijk hoger is dan bij de referentiegroep). Omdat bovendien het planmatig onderhoud vaak minder stabiel over de jaren heen is dan het mutatie- en klachtenonderhoud, heeft de visitatiecommissie haar oordeel gebaseerd op de vergelijking van de kosten van mutatie- en klachtenonderhoud. De score op dit onderdeel is daarom 'goed'.

De beoordeling op het onderdeel klantproces, inclusief coördinerend onderhoud is 'goed'

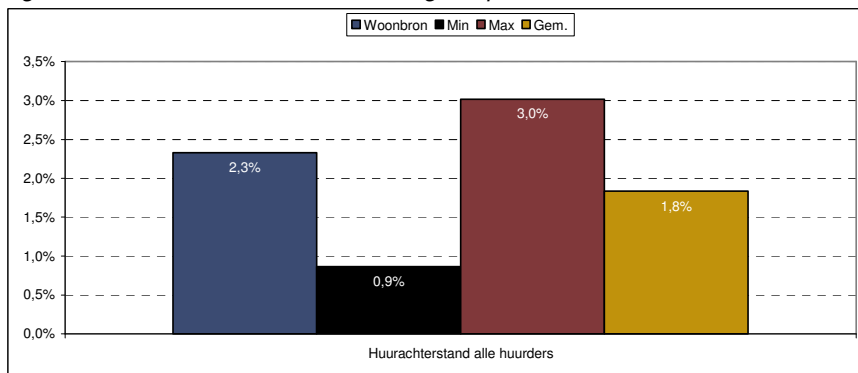
9.5 Output ondersteunend klantproces, inclusief interne stafdiensten

Het tweede hoofdproces dat in dit rapport aan de orde komt, is het ondersteunend klantproces, inclusief de processen van de interne stafdiensten. Het ondersteunend klantproces omvat de activiteiten gericht op prolongatie en incasso en de jaarlijkse aanpassing van de huurbedragen. Ingegaan wordt op een aantal kenmerken die van invloed zijn op de beheerkosten, te weten het aantal huurders met huurachterstand en het aantal automatische incasso's.

Huurachterstanden

Onderstaand figuur toont huurachterstanden en vorderingen op huurders per 1.000 verhuureenheden.

Figuur Huurachterstanden en vorderingen op huurders

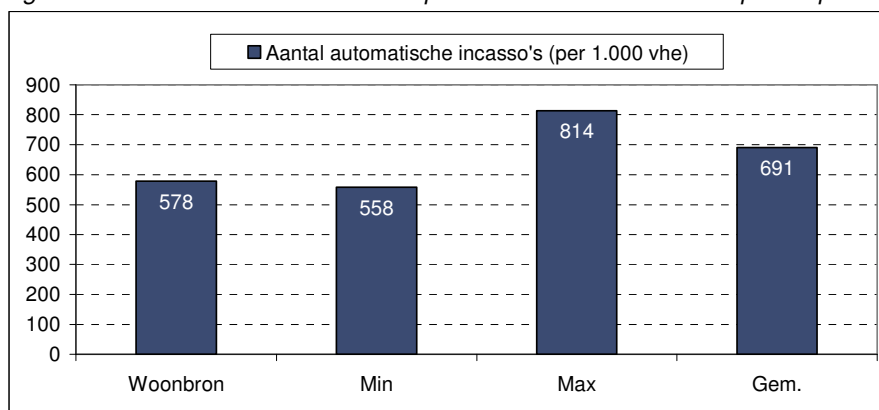


Uit de figuur blijkt dat Woonbron relatief veel vordering heeft op huurders. Aangezien een grote vordering duidt op inactief incassobeleid, hetgeen ook tot maatschappelijk ongewenste effecten kan leiden ligt hier een aandachtspunt.

Aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden kan worden verhoogd

De omvang van de beheerkosten kan worden verlaagd door zoveel mogelijk gebruik te maken van automatische incasso. Onderstaand figuur toont het aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden per corporatie.

Figuur Aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden per corporatie



Uit de figuur blijkt dat het gebruik van de automatische incasso ruim onder het gemiddelde is van dat van de andere corporaties. Ook hier ligt dus een aandachtspunt.

De processen de interne stafdiensten zijn door de visitatiecommissie in drie onderdelen gesplitst: het HRM-proces, het ICT-proces en het office management proces.

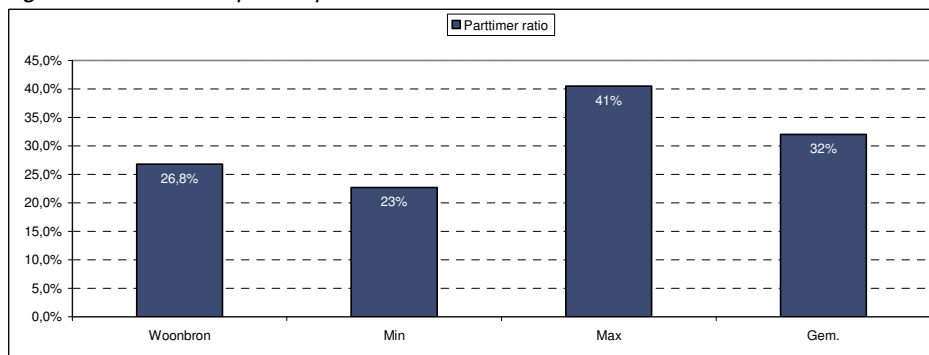
Score op interne stafdiensten HRM is goed

Bij het HRM proces gaat het om kenmerken van de personeelsformatie van Woonbron. Allereerst gaat de visitatiecommissie in op het aantal parttimers en vervolgens op de personeelsmutaties.

Aandeel parttimers is ruim onder het gemiddelde

Een hoger aandeel parttimers leidt in principe tot hogere beheerkosten. De onderstaande figuur toont de parttimerratio. Deze is berekend als het aandeel van de parttimers in het totale personeelbestand.

Figuur Parttimerratio per corporatie

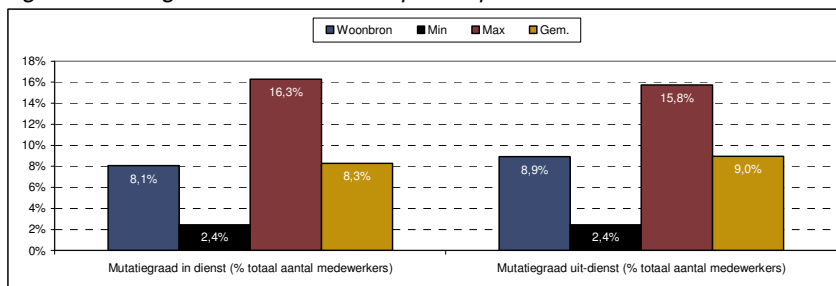


Zoals uit de figuur blijkt, is de parttimerratio met 27 bij Woonbron ruim onder het gemiddelde.

Mutatiegraad in en uit dienst komt overeen met die in andere corporaties

Een hoog verloop onder het personeel leidt in principe tot hogere beheerkosten. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de kosten die samenhangen met het aantrekken en inwerken van nieuw personeel. De zogenoemde 'mutatiegraad in en uit dienst' relateert het aantal mutaties aan het totaal aantal personeelsleden in loondienst. In onderstaand figuur is deze mutatiegraad weergegeven.

Figuur Mutatiegraad in en uit dienst per corporatie

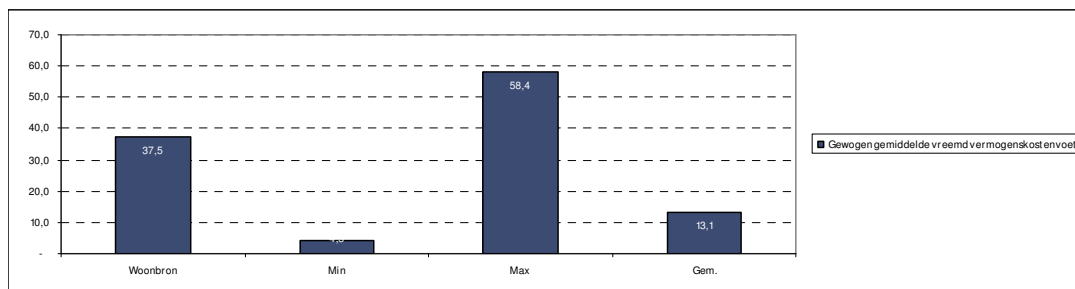


Uit de figuur blijkt dat zowel de mutatiegraad in dienst bij Woonbron als de mutatiegraad uit dienst bij Woonbron onder het gemiddelde is (respectievelijk 1,4% en 1,4%).

Score op formatie interne stafdiensten ICT is goed

Omdat het aantal ICT-ers in dienst de kosten beïnvloedt, wordt hier onderstaand nader op ingegaan. De onderstaande figuur toont het aantal werkplekken dat per fte ICT bediend moet worden.

Figuur Aantal werkplekken te bedienen per fte ICT

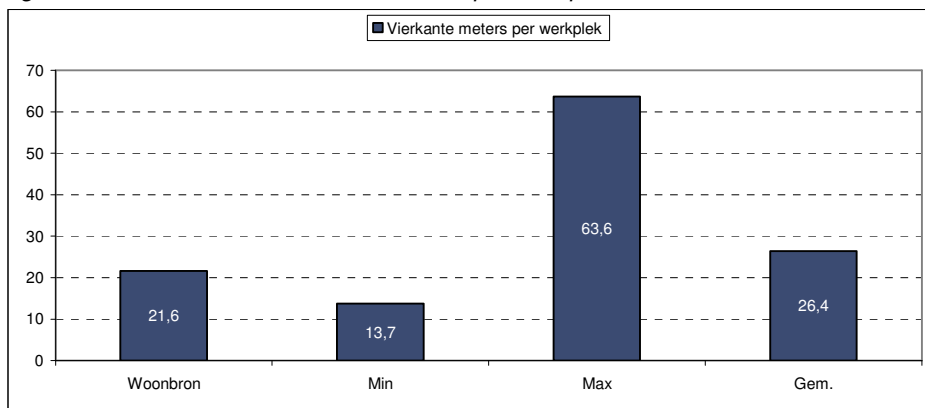


Uit bovenstaande figuur blijkt dat het aantal werkplekken per fte ICT zeer ruim boven het gemiddelde ligt. Hieruit volgt dat de ICT formatie niet 'te ruim' is. In het voorgaande is geconstateerd dat de absolute omvang van de automatiseringskosten een aandachtspunt is. Als verklaring is aangegeven dat in 2005 Woonbron nog over 5 verschillende primaire systemen beschikte. In de loop van 2007 moet dit zijn teruggebracht naar 1 systeem. De uitkomsten van de formatiebeoordeling bevestigen deze conclusie, waarbij wel moet worden opgemerkt dat de meerdere primaire systemen zeker hun invloed zullen hebben op de formatie ICT-ers, maar dat dit kennelijk niet de hoofdoorzaak is van de hoge automatiseringskosten.

Score op officemanagement is goed

In onderstaande figuur is het aantal vierkante meters per werkplek beoordeeld.

Figuur Gemiddeld aantal vierkante meters per werkplek



Uit de figuur blijkt dat het aantal vierkante meter per werkplek ruim onder het gemiddelde ligt.

De totaal beoordeling op het onderdeel ‘ondersteunend klantproces’ is ‘goed’.

9.6 Oordeel over efficiëntie is groen

De uitkomsten van de onderwerpen die in de beoordeling zijn betrokken, hebben ieder een score gekregen. Deze kan zijn heel goed, normaal of aandachtspunt. De scores zijn ten opzichte van elkaar gewogen om tot een eindscore voor het onderwerp presteren naar efficiëntie te komen. Ook dit kan zijn heel goed, normaal of aandachtspunt.

In de onderstaande tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. Dit is een samenvatting van de voorgaande paragrafen. De uitkomsten van het onderzoek naar presteren naar efficiëntie voor Woonbron zijn als volgt.

Tabel Eindoordeel Presteren naar efficiëntie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Zelfcorrigerend vermogen	Goed	
Beheerkosten	Aandachtspunt, hoog t.o.v. referentie	
Formatie	Goed met aandachtspunt	
Klantproces	Goed	
Ondersteunend klantproces	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Uit de tabel blijkt dat er een tweetal aandachtspunten onderkend zijn op het onderdeel presteren naar efficiëntie. De visitatiecommissie weegt de beoordeling van de beheerkosten in het eindoordeel minder zwaar, aangezien de verwachting gerechtvaardigd is dat met name de overige kosten (onder andere automatisering) op korte termijn zullen afnemen. Het aandachtspunt formatie zal qua aanpak en oplossing een iets langere tijd vergen. Het eindoordeel is – ondanks deze twee aandachtspunten – als ‘goed’ beoordeeld. Het presteren in operationele zin in de hoofdprocessen geeft voldoende vertrouwen en daarmee de doorslag.

10 Het visitatieproces

Het doel van deze visitatie is het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Woonbron. Woonbron heeft gekozen voor een methode waarbij stakeholders actief worden betrokken. Woonbron heeft daarmee het experiment opgezocht. Enerzijds in het meedoen aan de pilot van de Auditraad en daarbovenop in de wijze waarop de visitatie is uitgevoerd. Woonbron wilde heel expliciet het oordeel van de stakeholders verzamelen. Daarnaast wilde Woonbron blinde vlekken opsporen en handreikingen krijgen om de relatie met de stakeholders verder te ontwikkelen. Daarom is deze visitatie meer dan een oordeel dat bijdraagt aan een 'license to operate'. Het is een visitatie waarin de maatschappelijke context waarin Woonbron prestaties levert, mede een oordeel geeft over deze prestaties. Een aanpak waarbij de stakeholders de verwachte maatschappelijke prestatie definiëren en tegelijk een oordeel geven of Woonbron deze prestatie levert. Dit oordeel hebben de stakeholders in het bijzijn van elkaar en de visitatiecommissie aan Woonbron gegeven. Dat maakt dit proces bijzonder. Deze aanpak past in de lijn en visie van Woonbron.

In het beschrijven van het proces van de visitatie willen we terugkijken op de aanpak en de ervaringen die met deze nieuwe methodiek zijn opgedaan. Het algemeen beeld is dat het gelukt is om het maatschappelijk presteren van Woonbron in de brede maatschappelijke context te beoordelen. De werkwijze en aanpak in deze visitatie is zowel Woonbron, de stakeholders als de visitatiecommissie erg goed bevallen. In dit hoofdstuk is een aantal aspecten van het proces beschreven.

Ervaringen algemeen

De dialogen en de externe analyse versterken de context van het maatschappelijk functioneren van Woonbron. Stakeholders op deze wijze betrekken maakt de context zichtbaar en geeft deze samenhang. Woonbron wilde naast het oordeel over het maatschappelijk presteren ook inzicht krijgen in de mogelijke blinde vlekken en handvatten krijgen voor de verdere ontwikkeling van de relatie met de stakeholders. Met betrekking tot de mogelijke blinde vlekken van Woonbron zijn deze tijdens de visitatie niet naar voren gekomen in het licht van het inhoudelijk kader zoals dit is onderzocht. De dialogen hebben op zichzelf een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van de relatie met de stakeholders en de visitatie zelf geeft aanknopingspunten om met de stakeholders verder in dialoog te gaan.

Vertaalslagen

Woonbron heeft haar ambities en doelstellingen op de diverse gebieden ingedeeld naar 'Hart voor de Stad', 'Hart voor de Klant', 'Coproduceren' en 'We zijn er voor diegenen die ons nodig hebben'. Woonbron heeft daarmee haar eigen terminologie ontwikkeld en eigen woorden gegeven aan BBSH termen. In de visitatie is gekozen voor de algemeen geldende terminologie in de volkshuisvesting. De vertaling van de termen en het zoeken naar woorden was daarmee onderdeel van het proces van visitatie. Immers het doel van visitatie is de maatschappelijke prestatie herkenbaar in beeld te brengen. Het maken van de vertaalslag naar voor de context begrijpelijke en herkenbare termen hoort daarbij. In de dialogen en de gesprekken is de terminologie dan ook voortdurend onderwerp van gesprek geweest. Daar waar Woonbron het bijvoorbeeld heeft over "bewonersparticipatie" wordt in het BBSH en het visitatiekader van de Auditraad voor visitatie de term "huurdersparticipatie" gebruikt. De term huurdersparticipatie lijkt daarmee participatie van eigenaren uit te sluiten terwijl Woonbron deze groep expliciet betreft. Combineren we dit met het begrip 'Coproduceren' als zijnde ook een vorm van participatie op breder gebied, dan illustreert dit de vertaalslagen die voortdurend gemaakt zijn.

Organisatie van het proces

Deze visitatie van Woonbron stond voor Woonbron, PwC en Pentascope in het kader van het experiment van de Auditraad. Ook de werkwijze en aanpak was nieuw en in deze vorm en samenhang niet eerder gedaan. Een deel van de ontwikkeling van de methodiek vond daardoor tijdens het proces plaats. Daardoor was het niet altijd mogelijk om ver vooruit naar het proces te kijken. Woonbron heeft in dit proces actief meegewerkt en oplossingen gezocht voor de tijdsdruk en deadlines die dat voor de eigen organisatie met zich meebracht.

De vragen die tijdens het proces ontstonden bij Woonbron, PwC of Pentascope over de aanpak, werkwijze en methodiek zijn steeds besproken vanuit de verschillende rollen (visitatiecommissie, gevisiteerde) in het visitatieproces. Daar waar twijfel bestond of bepaalde vragen vanuit een bepaalde rol zijn wel gesteld konden worden, en of deze een onafhankelijk en gezaghebbend oordeel in de weg zouden staan, is deze steeds open met elkaar besproken. Hierdoor is eenieder goed in de eigen rol gebleven.

Ervaringen organisatiedialogen

Doel van de organisatiedialogen was om het zelfbeeld van Woonbron te verdiepen en te verbreden. "Wordt het zelfbeeld zoals Woonbron dat geschetst heeft breed gedeeld in de organisatie?" was de centrale vraag van de organisatiedialogen. Een dertiental medewerkers van verschillende vestigingen hebben in de organisatiedialogen het zelfbeeld op de thema's met elkaar besproken. In deze samenstelling over deze thema's een dialoog voeren was een nieuwe ervaring. Door de deelnemers is aangegeven dat de vorm en werkwijze aanspreekt en werkt als een snelkookpan.

Tabel Deelnemers organisatiedialogen

Regio	Aantal	Functie	Aantal
Hoogvliet	2	Leidinggevend	5
Spijkenisse	1	Uitvoerend	5
IJsselmonde	1	Adviseur	3
Prins Alexander	1		
Concern	3		
Triant	1		
Kristal	1		
Delft	1		
Dordrecht	1		
Delfshaven	1		
Totaal	13	Totaal	13

Selectie van de deelnemende stakeholders

De visitatiecommissie heeft aangegeven welk type (in- en externe) stakeholders zij wenste te betrekken bij het visitatieproces. De volgende typen zijn hierin onderscheiden: wie heeft er belang bij Woonbron, wie heeft er profijt van Woonbron en wie heeft "last" van Woonbron. Per thema zijn sectoren (bewoners, zorg, welzijn, gemeente, onderwijs etc.) benoemd. Op basis van deze typering heeft Woonbron een mogelijke lijst van deelnemers opgesteld. De visitatiecommissie heeft deze lijst besproken en waar nodig aangevuld. Een deel van deze stakeholders is benaderd voor de externe analyse (telefonische vragenlijst) en een deel voor deelname aan de ketendialogen. Stakeholders werden gericht voor een ketendialoog (specifiek op thema) uitgenodigd. Drukke agenda's van veel stakeholders maakten dat het niet voor alle genodigde stakeholders mogelijk was om een maand van te voren hun agenda vrij te maken voor de ketendialoog. Daarmee kwam er een "toevalligheidfactor" in de uiteindelijke deelname van de stakeholders. De stakeholders die hebben deelgenomen aan de externe analyse en de ketendialogen, zijn representatief voor de partijen met wie Woonbron aan tafel zit en de velden waarop Woonbron werkzaam is. Ze zijn niet representatief voor de gemiddelde inwoner van Rotterdam en omgeving, daar waar het gaat om man, vrouw, allochtoon, autochtoon enz. Eveneens is er geen evenredige deelname uit de verschillende vestigingsgebieden van Woonbron geweest.

Ervaringen externe analyse

De externe analyse had als doel het oordeel van de stakeholders te verbreden en te verdiepen en de representativiteit van het oordeel van de stakeholders te verhogen. Inzicht krijgen in mogelijke blinde vlekken was ook een van de doelen van de externe analyse. Voor deelname aan de externe analyse zijn 20 stakeholders geselecteerd. Hiervan hebben er 17 deelgenomen aan de telefonische invulling van de vragenlijst. Dat is een hoge respons. De externe analyse heeft daarmee een goed beeld gegeven van het oordeel van de stakeholders over de maatschappelijke prestatie van Woonbron. Uit de externe analyse zijn geen bijzondere blinde vlekken naar voren gekomen. De deelnemers aan de externe analyse hebben de werkwijze en mogelijkheid om een oordeel over Woonbron te geven als heel prettig ervaren. Alle stakeholders vinden het "prima", "leuk" of "goed" om aan de vragenlijst mee te werken. Ze geven aan dat de vragenlijst laat zien dat Woonbron de stakeholders serieus neemt. Het zet de stakeholders zelf aan het denken over de relatie en samenwerking met Woonbron. Ook als de samenwerking niet vlekkeloos verloopt zijn de stakeholders positief over de visitatie.

Ervaringen ketendialogen

In de ketendialogen zijn per thema verschillende stakeholders met elkaar in dialoog gegaan over de maatschappelijke prestatie van Woonbron. Het was voor deelnemers uniek om met elkaar en in het bijzijn van Woonbron een oordeel te vormen over de maatschappelijke prestatie van Woonbron. Soms is het moeilijk voor de stakeholders om een oordeel te geven omdat de doelstelling van Woonbron in hun dagelijkse praktijk niet altijd herkenbaar is.

Door de stakeholders worden de dialogen als zeer positief ervaren. Zij geven aan dat Woonbron zich kwetsbaar opstelt. De vorm die ze kiest voor de visitatie versterkt dit. Stakeholders geven als reactie onder andere dat ze het goed vinden dat Woonbron dit doet en dat dialoog tot meer dialoog uitnodigt.

Tabel Deelnemers ketendialogen en externe analyse

Sector stakeholder	Aantal	Regio stakeholder	Aantal
Zorg	15	Dordrecht	9
Welzijn	10	Delft	4
Onderwijs	4	Delfshaven	3
(Deel)gemeente	9	Spijkernisse	2
Bouw/corporatie	5	IJsselmonde	4
Bewonersorganisatie	3	Prins Alexander	2
		Hoogvliet/Pernis	6
		Rotterdam (regio)	16
Totaal	46	Totaal	46

Samenvattend

De visitatiemethodiek past bij de visie van Woonbron en versterkt en accentueert de wijze waarop Woonbron haar maatschappelijke context wil betrekken bij haar maatschappelijke prestatie. Daarmee laat Woonbron ook in de methodiek van visiteren zien dat ze haar prestaties transparant in de maatschappelijke context laat beoordelen en daar verantwoording aflegt.