



## Woonservice Drenthe

### Visitatierapport



*Utrecht, oktober 2010*

**Colofon**

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

**Visitatiecommissie**

De heer dr. ing. P.R. Zoete (voorzitter)  
De heer F.Th. de Groot RB (lid)  
De heer drs. M.M.L. van Dorst (secretaris)



## Voorwoord

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

Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Raeflex ziet visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

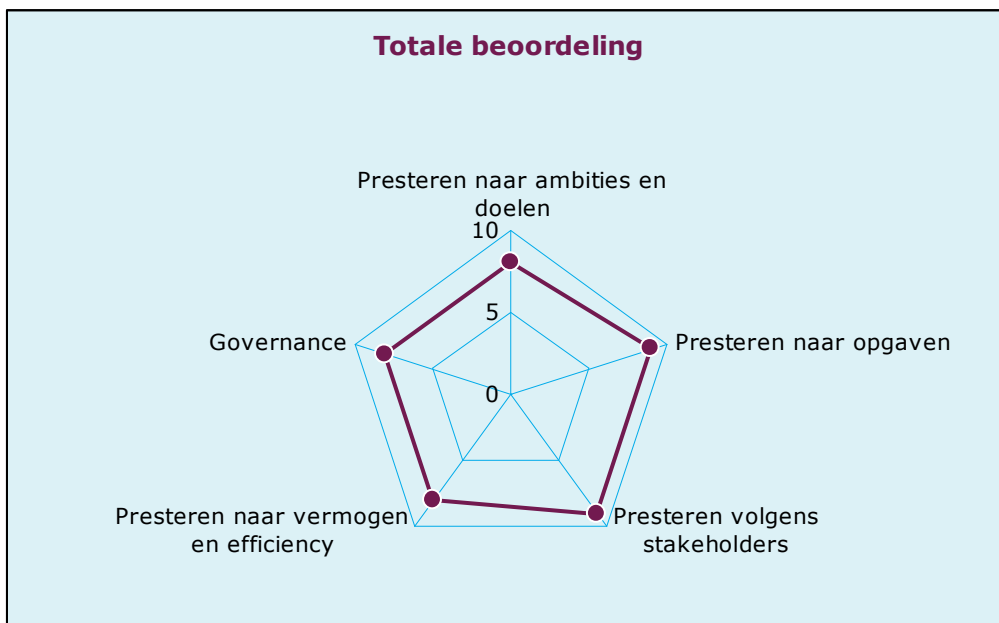


# Samenvatting en recensie

## Samenvatting

In maart 2010 heeft Woonservice Drenthe te Westerbork opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2010 en november 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 7 en 8 juli 2010. Het rapport is op 6 oktober 2010 aan de corporatie toegelicht door de commissie.

**Woningcorporatie Woonservice Drenthe wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8.**



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	8
Presteren naar opgaven	9
Presteren volgens stakeholders	9
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	8
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>

De afgelopen vier jaar heeft Woonservice Drenthe een flinke transformatie ondergaan. In 2006 is in nauw overleg met medewerkers en stakeholders een nieuw ondernemingsplan tot stand gekomen, waarmee 'het roer is omgegaan', zoals de corporatie dat constateert in haar zelfevaluatie. Deze transformatie wordt bevestigd door alle stakeholders en is wat hen betreft ook terug te zien in de prestaties van de corporatie. Maar ook in zaken als het logo en de huisstijl. Opvallend tijdens de gesprekken met de stakeholders was, dat verschillende van hen de veranderingen bij de corporatie illustreerden aan de hand van het nieuwe logo. Zij vonden dat 'fris, vrolijk, kleurrijk, open en naar buiten gericht'. En dat

gold wat hen betreft niet alleen voor het logo, maar is ook representatief voor (het beleid van) de corporatie in zijn geheel. De stakeholders waardeerden de veranderingen en de prestaties zeer. Omdat de corporatie pas in de loop van de afgelopen vier jaar goed op stoom is gekomen met nieuwe beleidsnotities en uitwerkingen van de strategische visie, verwacht de commissie dat in de komende jaren ook echt flink geoogst zal worden. De visitatiecommissie komt op basis van de informatie die ze schriftelijk en in gesprekken heeft verzameld over zowel de afgelopen periode van vier jaar en de verwachtingen voor de komende vier jaar tot het gemiddelde eindcijfer 8.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat Woonservice Drenthe een actieve en vaak proactieve plattelandscorporatie is, die – ook in de ogen van de zeer diverse stakeholders – een strategische partner is op het gebied van wonen en leefbaarheid. Het 'ververs' beleid van 'kleinschalige transformatie' sluit goed aan bij de schaal en denkwijze van de kernen waarin de corporatie actief is. Dit 'ververs' beleid houdt in dat Woonservice experimenteert met herstructurering op kleine schaal, waarbij woningen in blokjes van twee tot vier worden gesloopt en herbouwd. Bij de realisatie van deze strategie gaat men uit van vrijwilligheid, dit tot grote verrassing en tevredenheid van de bewoners. Opvallend is dat Woonservice Drenthe een hoge woningkwaliteit combineert met een lage huur (zowel in landelijk als regionaal perspectief). Tegelijk realiseert de corporatie in de periode 2006-2010 een groot bouwvolume, dat bijna tien procent van haar totale voorraad omvat. Zowel volgens de corporatie zelf (alle geledingen) als haar stakeholders, ligt zij goed 'op koers' in relatie tot de ingezette strategische veranderingen van 2006. Wat niet weg neemt dat er voor de komende periode van vier jaar wel een aantal aandachtspunten is.

Wat betreft het *presteren naar ambities en doelen* concludeert de commissie dat de eigen ambities en doelen enerzijds aanvullend zijn op de opgaven in het werkgebied en anderzijds daarbij goed aansluiten. Ze passen goed bij de missie van Woonservice Drenthe ('bijdrage leveren aan de revitalisering van het platteland') en de wensen van bewoners en stakeholders. Opvallend is het zeer lage huurprijsniveau (gemiddeld 54% - 56% van de maximaal redelijke huur in de periode 2006-2009) dat de corporatie heeft gerealiseerd, ondanks mogelijkheden voor verhoging. Verder investeert de corporatie veel in keuzevrijheid voor bewoners bij contractsvormen en de inrichting van de woningen. Maar ook in de kwaliteit van de woon- en leefomgeving in de kernen, ondermeer door het realiseren van steunpunten wonen-welzijn-zorg, het oprichten van het leefbaarheidsfonds 'Vitaal!', het oprichten van het digitale klantenpanel 'Woonserviceforum', het samen met bewoners realiseren van dorpsvisies en investeringen in maatschappelijk vastgoed. De commissie waardeert dit met een 8.

Ten aanzien van het *presteren naar opgaven* concludeert de commissie dat, hoewel de opgaven niet altijd even 'smart'<sup>1</sup> zijn geformuleerd, Woonservice zeer goed presteert. De beschikbaarheid van betaalbare woningen is met 99% van 'voldoende omvang' te noemen om de doelgroep te huisvesten. Ook het lage huurniveau is van belang, gezien ook de relatief lage inkomens van vooral de bewoners van 'het veen'. De afspraken over het realiseren van maatschappelijk vastgoed zijn nagekomen en de stakeholders zijn hier zeer tevreden over. Hetzelfde geldt voor de prestaties voor bijzondere doelgroepen. De commissie vindt de gerealiseerde (en in aanbouw zijnde) bouwproductie van bijna 10% van de totale woningvoorraad stevig voor een relatief kleine corporatie als Woonservice.

---

<sup>1</sup> Smart staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

De commissie wil hier nog speciaal de strategie van 'verversen' noemen. De commissie waardeert dit met een 9.

Het *presteren volgens stakeholders* beoordeelt de commissie als zeer goed. De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich op alle in de methodiek genoemde terreinen volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de mogelijkheden van de corporatie. De corporatie levert ook goede prestaties op de ambities volgens de stakeholders. Het geven van keuzevrijheid aan de klanten bijvoorbeeld valt op. Men constateert dat de corporatie haar ambities hier erg serieus neemt en dat wordt zeer gewaardeerd. Woonservice kent haar belangrijkste stakeholders goed en kent hun verwachtingen, wensen en verlangens. Deze worden opgehaald en besproken tijdens actieve en innovatieve stakeholderbijeenkomsten zoals 'Woonservice serveert', die vrijwel alle stakeholders uit zichzelf in zeer positieve bewoordingen noemden. Maar ook in bilateraal overleg. De stakeholders uit de welzijnsector vonden het partnerschap tussen hen en Woonservice nog niet vanzelfsprekend en wilden daar de komende tijd meer aandacht aan besteden. De zorgsector is tevreden over de prestaties van de corporatie en denkt dat de corporatie in de toekomst nog meer kan presteren als ze een assertievere houding zou aannemen. De corporatie tenslotte betreft de stakeholders actief bij het formuleren van de toekomstige prestaties. Ze heeft dit gedaan bij het opstellen van het vorige ondernemingsplan en doet dit nu ook weer bij het nieuwe. De commissie waardeert het presteren naar stakeholders daarom met een 9.

Het *presteren naar vermogen en efficiency* beoordeelt de commissie als goed. Bij de start van de beoordelingsperiode financierde de corporatie haar investeringen vrijwel uitsluitend met eigen vermogen. Het ambitieniveau van de afgelopen en de komende jaren, leidt echter tot het aantrekken van meer vreemd vermogen en het verder aanscherpen van het financiële beleid, onder andere door het hanteren van een solvabiliteitsdoelstelling. Dat is ook nodig, want de solvabiliteit daalt van 56% naar 14% over enkele jaren. Naar het oordeel van de commissie zal het onderwerp 'solvabiliteit' de komende jaren nadrukkelijk op de agenda van het overleg tussen Bestuur en Toezicht blijven, o.a. op de thema's van sturing en bandbreedte. Dit als gevolg van het scherper aan de wind zeilen door Woonservice Drenthe in de richting van de berekende 14% solvabiliteit. Ten aanzien van het rendementsdenken stelt de commissie vast dat voor het maatschappelijk vastgoed een apart beleidsdocument met rendementseisen is vastgesteld. Voor de sociale huurwoningen werkt Woonservice met een interne rendementseis van 6%. Opvallend zijn de hoge onderhoudskosten in vergelijking met andere corporaties als gevolg van het gevoerde beleid om het onderhoud op een bovengemiddelde kwaliteit uit te voeren. In vergelijking met andere corporaties presteert de corporatie daarentegen weer zeer efficiënt. De commissie waardeert het presteren naar vermogen in totaal met een 8.

*Governance* tenslotte beoordeelt de commissie als goed. Vrijwel alle documenten op de onderdelen ten aanzien van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan en de organisatie functioneert ook op die manier. Een verbeterpunt is het werken met profielen voor de Raad van Commissarissen. De afgelopen jaren is gewerkt met een algemeen profiel, maar men besprak wel steeds meer welke specifieke kennis nodig was in de raad. Op dit moment is de raad bezig profielen op te stellen. Verder wil de raad heldere prestatieafspraken maken met de bestuurder. De interne monitoring en rapportage is in ontwikkeling. Men experimenteert op dit moment met een balanced score card. Hierin wordt de link tussen doelen en prestaties heel direct gelegd. De commissie waardeert het presteren naar governance met een 8.

Voorts heeft de commissie de prestaties gerelateerd aan de context waarin de corporatie werkt. Woonservice profileert zich als een plattelandscorporatie die zich ten doel heeft gesteld om een bijdrage te leveren aan de revitalisering van het platteland. Hierbij past een actieve houding en het opzoeken van kansen en mogelijkheden. Dat doet Woonservice ook heel nadrukkelijk, ook in de ogen van de stakeholders. De corporatie wendt haar vermogen actief aan om de problemen van het platteland aan te pakken. Een belangrijk thema dat langzamerhand steeds pregnanter op de agenda komt, is de krimp. Dit onderwerp wordt in bepaalde onderdelen van het werkgebied steeds actueler en de corporatie is hier actief over in gesprek met haar stakeholders.

## Recensie

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

Woonservice Drenthe is zich zeer goed bewust van de rol die zij in Drenthe vervult als plattelandscorporatie. De activiteiten, die Woonservice ontplooit, passen voor het overgrote deel bij haar identiteit van plattelandscorporatie. Stakeholders (h)erkennen die positie.

Woonservice Drenthe is transparant over haar doelen, opgaven en de realisatie daarvan. De in het ondernemingsplan 2006-2010 gestelde doelen waren breed georiënteerd en ambitieus. Deze doelen zijn bijna volledig gerealiseerd.

Woonservice Drenthe is actief op het gebied van de beschikbaarheid van woningen voor haar primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen, het leveren van de juiste kwaliteit, het bijdragen aan de leefbaarheid, de bouwproductie en de stedelijke vernieuwing. De corporatie heeft daartoe nadrukkelijk strategische en operationele doelen gesteld.

Woonservice Drenthe kan worden gekenschetst als een transparante, open, ambitieuze, interactieve, breed georiënteerde en proactieve corporatie. Zeker gezien de relatief kleine omvang vindt de commissie Woonservice Drenthe zeer initiatiefrijk.

Woonservice Drenthe kan volgens de commissie op vele punten beschouwd worden als een voorbeeld voor de sector.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>1 Corporatie Woonservice Drenthe en het werkgebied</b>	<b>11</b>
1.1 De visitatie	11
1.2 Woonservice Drenthe	11
1.3 Het werkgebied	12
1.4 Leeswijzer	12
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>13</b>
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	14
2.3 Conclusies en motivatie	14
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>19</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	19
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	22
3.3 Conclusies en motivatie	23
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>27</b>
4.1 De stakeholders van Woonservice Drenthe	27
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	29
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	31
4.4 Conclusies en motivatie	31
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>35</b>
5.1 Kerngegevens	35
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	37
5.3 Efficiency	38
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	38
5.5 Conclusies en motivatie	39
<b>6 Governance</b>	<b>41</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	41
6.2 Conclusies en motivatie	41
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>85</b>



# 1 Corporatie Woonservice Drenthe en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In maart 2010 heeft Woonservice Drenthe te Westerbork opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2010 en november 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 7 en 8 juli 2010. Het rapport is op 6 oktober 2010 aan de corporatie toegelicht door de commissie.

De visitatiecommissie bestond uit de heren dr. ing. P.R. Zoete (voorzitter), F.Th. de Groot RB (lid) en drs. M.M.L. van Dorst (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Met deze visitatie wil woningcorporatie Woonservice Drenthe de buitenwereld laten zien hoe zij presteert. Daarnaast krijgt ze een goed beeld van het oordeel en de verwachtingen van de stakeholders. Dit kan de corporatie het komend jaar gebruiken bij het schrijven van een nieuw ondernemingsplan. De corporatie was zeer benieuwd of haar stakeholders vinden dat ze goed 'op koers' ligt en of er grote koerswijzigingen nodig zijn voor de komende vier jaar. De visitatie betreft de periode 2006 tot en met 2009 en 2010 tot en met 2013. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

## 1.2 Woonservice Drenthe

Woonservice is in 1999 ontstaan uit een fusie van een drietal kleinere corporaties in Drenthe: Woningstichting Hunsow, Woningstichting Sleen-Zweeloo en Woningstichting De Marke. Met deze fusie is een plattelandscorporatie ontstaan met woningbezit in ruim dertig kernen in vijf gemeenten (Borger-Odoorn, Midden-Drenthe, Emmen, Coevorden en Hoogeveen). Deze gemeenten samen tellen rond de 260.000 inwoners. Hierbij tekenen we aan dat het merendeel van het bezit van de corporatie in de gemeenten Borger-Odoorn, Midden-Drenthe en Coevorden staat. Deze drie gemeenten hebben samen 95.000 inwoners. Door de fusie is de organisatie relatief jong. Toch gaat het werk van de voorgangers vele jaren verder terug. De oudste woning uit het woningbezit dateert uit 1919.

Belangrijkste stakeholders zijn de gemeenten, welzijnsinstellingen en zorginstellingen. In dit werkgebied zijn ook woningcorporaties Lefier Zuid-Oost Drenthe, Actium en Domesta actief. Zij beheren 13.194, respectievelijk 16.000 en 9.165 woningen.

De organisatie telt in totaal zesenvijftig personeelsleden (vijftig fte). De hoofdvestiging staat in Westerbork, in Sleen staat een nevenvestiging van waaruit ook de uitvoerende onderhoudsdienst werkzaam is.

De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit zeven leden, waarvan twee leden namens de huurders in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

### 1.3 Het werkgebied

Op dit moment heeft Woonservice 4.660 woningen in exploitatie. De corporatie heeft 2.047 woningen in Midden-Drenthe, 1.061 in Borger-Odoorn, 855 in Coevorden, 412 in Emmen en 82 in Hoogeveen. Daarnaast heeft Woonservice 115 woningen in haar bezit in Groningen en Lelystad (matching <sup>2</sup>).

Het woningbezit van Woonservice is voor een groot deel een afspiegeling van wat kenmerkend is voor Drentse plattelandsdorpen. Ongeveer negentig procent van de voorraad bestaat uit eengezinswoningen. Rijwoningen, maar ook een fors aantal twee-onder-een-kap woningen en circa tweehonderd vrijstaande woningen. De woningen zijn met een gemiddelde leeftijd van circa achtendertig jaar relatief oud, maar als gevolg van het onderhoudsbeleid van Woonservice bovengemiddeld goed onderhouden en met een gemiddelde huurprijs van 56% van maximaal redelijk, goed en betaalbaar te noemen. Als gevolg van de toenemende vergrijzing ligt er bij de (her)ontwikkeling van het woningbestand een zwaar accent op levensloop bestendig bouwen en specifieke woonvormen voor senioren (al dan niet in combinatie met zorg en diensten).

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in, in de categorie 6, dat wil zeggen 'gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'. Wanneer Woonservice Drenthe wordt vergeleken met de referentie groep zijn dit corporaties uit deze categorie.

### 1.4 Leeswijzer

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

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

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

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

---

<sup>2</sup> Het in evenwicht brengen van vraag en investeringsvermogen in de volkshuisvesting, door het bij elkaar brengen van 'arme' en 'rijke' corporaties.

## 2 Presteren naar ambities en doelen

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

### 2.1 Missie en ambities

Woonservice Drenthe heeft de volgende missie en ambities verwoord.

*Woonservice wil een bijdrage leveren aan de revitalisering van het platteland. Onder revitalisering verstaan we het aantrekkelijk en leefbaar houden en maken van het wonen in dorpen en kernen in ons werkgebied voor alle leeftijdscategorieën en doelgroepen. Ook verstaan we daaronder het bevorderen van de sociale samenhang in die kernen en dorpen en het positief bevorderen van de economische ontwikkeling in het werkgebied. Vanuit onze maatschappelijke positie bereiken we onze doelen door samenwerking.*

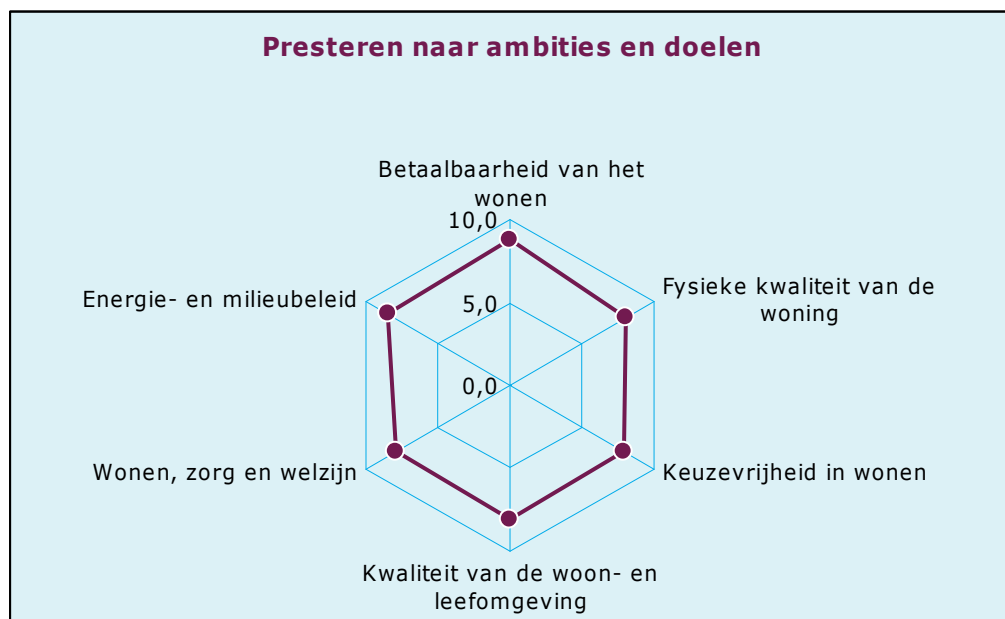
Met het nieuwe ondernemingsplan in 2006 heeft Woonservice een proces in gezet waarbij het roer om is gegaan. De organisatie ontwikkelt zich van een sterk op beheer georiënteerde organisatie, naar een ontwikkelende en lerende organisatie. Hierbij ligt het vizier enerzijds op de leefbaarheid en vitaliteit van het platteland en anderzijds hanteert men het doel zo veel mogelijk zelfsturing en keuzevrijheid te bieden aan de individuele huurder.

In het ondernemingsplan 2006-2009 en in stukken van later datum, benoemt Woonservice de volgende externe ambities:

1. Blijven voorzien in voldoende goede en betaalbare woningen
2. Verhogen van de fysieke kwaliteit van de woningen
3. Vergroten van de keuzevrijheid en klantsturing in wonen
4. Borgen van de kwaliteit van de woon- en leefomgeving
5. Focus op integrale aanpak wonen, zorg en welzijn
6. Verbeteren van de energieprestaties van de woningvoorraad

Woonservice focust verder intern op een verdieping van de bedrijfscultuur, gebaseerd op vraagsturing, samenwerking en eigen verantwoordelijkheid. Men wil een uitdagend bedrijf zijn, waarvan de medewerkers samen met andere partners kleur geven aan wonen. Men streeft een continue dialoog met klanten en stakeholders na.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Betaalbaarheid van het wonen	8,8
Fysieke kwaliteit van de woning	8,1
Keuzevrijheid in wonen	7,9
Kwaliteit van de woon- en leefomgeving	8,1
Wonen, zorg en welzijn	8,0
Energie- en milieubeleid	8,6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

Woonservice heeft zes ambities benoemd in haar ondernemingsplan van 2006, die in nauw overleg met de stakeholders tot stand zijn gekomen. Met dit ondernemingsplan toonde Woonservice zich – volgens de corporatie zelf, bevestigd door haar stakeholders in de gesprekken – veel ambitieuzer en actiever dan de corporatie in de jaren daarvoor had gedaan. De ambities zijn uitgewerkt in een aantal doelen. Deze doelen zijn soms heel specifiek en soms wat minder. Op alle terreinen heeft Woonservice concrete prestaties afgeleverd in de periode van 2006 tot en met 2009. Opvallend is dat de organisatie een tijdje nodig heeft gehad om 'op stoom' te komen. In de tweede helft van de periode 2006-2009 heeft de corporaties flink op het gaspedaal gedrukt en is een groot deel van de ambities uitgewerkt in concrete plannen. De periode daaraan voorafgaand is gebruikt voor een degelijke voorbereiding van de plannen.

### **Blijven voorzien in voldoende goede en betaalbare woningen**

Met betrekking tot de ambitie *betaalbaarheid van het wonen* heeft Woonservice tussenvormen tussen huur en koop ingevoerd in de vorm van Koopgarant en Te Woon. Zo

heeft men tussen 2006 en 2010 vierenvestig nieuwbouw koopwoningen verkocht met Koopgarant. De bedoeling is om dit beleid ook na 2010 voort te zetten. Woonservice staat al jaren in de top tien van de Woonbond (derde plaats in 2009) als het gaat om lage gemiddelde huur ten opzichte van de maximaal redelijke huur (MRH). In 2006 was dat percentage 54% en in 2009 56%. De corporatie koerst voor de komende jaren op een gemiddelde streefhuur van 62% van MRH. Hoger kan niet, omdat dit zou leiden tot problemen bij de bewoners van woningen op het veen. Concreet zal van ongeveer duizend woningen de huur worden opgetrokken. Tenslotte heeft men een volledig inflatievolgend huurbeleid gevolgd en ook dit beleid wil men voortzetten. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

### ***Verhogen van de fysieke kwaliteit van de woningen***

Ten aanzien van de *fysieke kwaliteit van de woning* is in 2009 een lijst met minimale kwaliteitseisen ontwikkeld. Deze lijst wordt in 2010 vastgesteld, na afstemming ervan met het beleid ten aanzien van klantgestuurd onderhoud en het energiebesparingsbeleid. De kwaliteit van de woningvoorraad is hoog voor het type woningen dat de corporatie heeft. De hoge onderhoudsbegroting bevestigt dat hier veel is geïnvesteerd. De commissie vraagt zich echter wel af of de woningen in de verdere toekomst voldoende aangepast zullen blijken zijn aan de vraag van die tijd. De gekozen strategie van 'verversen' en in overleg met kernen vaststellen van dorpsvisies en daarbinnen de herstructureringsopgaven, kan gebrek aan beweging tot gevolg hebben. Overigens constateren wij op basis van de cijfers dat de corporatie over de hele periode 2006-2009 heel veel geld heeft geïnvesteerd in onderhoud. Ook voor de komende vier jaar zijn grote bedragen voor onderhoud en verhoging van de fysieke kwaliteit van de woningen gereserveerd. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,1.

### ***Vergroten van de keuzevrijheid en klantsturing in wonen***

Woonservice zette zwaar in op *keuzevrijheid in wonen* voor haar klanten. Dat begint met het bieden van keuzes voor verschillende contractsvormen. Zoals gezegd zijn Koopgarant en Te Woon ingevoerd en toegepast. Daarnaast biedt men de klanten allerlei keuzemogelijkheden bij de inrichting van de woningen. Dat is in 2006-2007 begonnen met een isolatieproject. Woonservice is pas zeer recent (in 2010) van start gegaan met het echte klantgestuurd onderhoud. Daarbij bepalen huurders zelf wanneer het onderhoud wordt uitgevoerd en welke kwaliteit dit heeft. De voorbereiding hiervan heeft de jaren daarvoor plaats gehad. Woonservice zal komende jaren klantgestuurd onderhoud verder uitbreiden. Om organisatorische redenen wordt het klantgestuurd onderhoud stap voor stap uitgebreid met nieuwe producten. Woonservice heeft in 2008 de renovatieprocedure aangepast. Bewoners kunnen nu in een vroeg stadium meedenken over uitvoering van renovaties. Er wordt daarvoor tijdelijk een bewonerscommissie samengesteld. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 7,9.

### ***Borgen van de kwaliteit van de woon- en leefomgeving***

Als het gaat om de *kwaliteit van de woon- en leefomgeving* heeft Woonservice in diverse kleine kernen projecten ontwikkeld of in ontwikkeling genomen. Woonservice bouwt alleen na afstemming / overleg met het dorp en naar behoefte. Daarnaast wordt meer geïnvesteerd in de fysieke aspecten van de woonomgeving. Concreet gaat het om het aanbrengen van achterpadverlichting en leefbaarheidsonderzoeken in diverse kernen. Verder heeft de corporatie in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen steunpunten wonen-zorg-welzijn gerealiseerd in vier kernen. De corporatie participeert ook actief in de

OGGz-netwerken<sup>3</sup> en heeft geïnvesteerd in een pilotproject voor het inzetten van 'thuis technologie' met als doel ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen. Om het eigen initiatief van bewoners te stimuleren heeft Woonservice het leefbaarheidfonds Vitaal! opgericht. Dat is een fonds, waarbij bewoners zelf voorstellen mogen indienen om de leefbaarheid te verbeteren. Verder is de corporatie gestart met een digitaal klantenpanel in de vorm van het Woonserviceforum. Ook heeft de corporatie inmiddels samen met de gemeenten in zes belangrijke kernen dorpsvisies opgesteld in nauw overleg met de lokale bevolking. De corporatie stemt vervolgens haar strategisch voorraadbeleid af op de uitkomsten van die visies. Ook is 'Mijn energieloket' ontwikkeld, een digitaal loket, waarmee huurders worden gestimuleerd zelf actief aan de slag te gaan met energie besparen. Tenslotte heeft de corporatie in de periode 2006-2010 geparticipeerd in de ontwikkeling van verschillende vormen van maatschappelijk vastgoed. Deze projecten bevinden zich medio 2010 in verschillende stadia van het planvormingsproces. In 2010 is op dit terrein een beleidsnota gemaakt, waarin de uitgangspunten staan die de corporatie hanteert ten aanzien van maatschappelijk vastgoed. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,1.

### ***Focus op integrale aanpak wonen, zorg en welzijn***

Op het gebied van *wonen, zorg en welzijn* is Woonservice initiatiefnemer en trekker geweest bij het realiseren van een woonservicezone<sup>4</sup> in Beilen. Verder is samen met andere maatschappelijke organisaties in Zuidoost-Drenthe de behoefte aan wonen, zorg en welzijn in beeld gebracht. Daarnaast heeft Woonservice samen met Leveste in het 'Mondengebied' onderzocht of er draagvlak is voor het realiseren van een kleinschalige woonzorg-vorm, waar intensieve zorg geleverd kan worden. Op diverse plaatsen in het werkgebied is met lokale partners gewerkt aan de ontwikkeling van steunstees / loketfuncties. Tenslotte heeft de corporatie zich verdiept in de regelgeving van zorginstellingen en ingespeeld op de extramuraliseringstrend door woningen zoveel mogelijk te bouwen volgens Woonkeur en zorgappartementen op basis van het scheiden van wonen en zorg. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,0.

### ***Verbeteren van de energieprestaties van de woningvoorraad***

Het *energie- en milieubeleid* ten slotte is in de loop van de periode 2006-2009 pregnant op de agenda gekomen. De corporatie heeft concrete doelen ontwikkeld om de ambitieuze energiebesparingsdoelen te realiseren. Tussen 2008 en 2010 is het aantal woningen dat minstens energielabel C of beter scoort vergroot van 1660 naar 2706. Dat betekent een uitbreiding van de C- of beter voorraad met 63%. Ook de komende jaren is nog veel geld op de begroting opgenomen om de doelstellingen te halen. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,6.

De commissie concludeert dat de corporatie concrete prestaties heeft geleverd ten aanzien van haar eigen ambities en waardeert deze prestatie als 'goed'. Het cijfer zou omhoog kunnen als de ambities op alle punten smart waren gemaakt. Het totaalcijfer voor het presteren op de eigen ambities en doelen komt wat de commissie betreft op 8,3.

---

<sup>3</sup> Openbare Geestelijke Gezondheidszorg

<sup>4</sup> Een woonservicezone is een buurt, wijk of dorp waarin optimale condities zijn geschapen voor wonen met zorg en welzijn. Bijvoorbeeld door de aanwezigheid in de buurt van een gezondheidscentrum -24-uurs zorg, of een buurthuis.



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

Onderdeel van de beoordelingen zoals hierboven gegeven, is de mate waarin de corporatie:

- beschikt over kennis en inzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en de wensen van de lokale stakeholders;
- deze opgaven verwerkt in heldere, meetbare plannen;
- haar prestaties structureel en helder monitort

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 8,7
- Planning: 8,5
- Monitoring: 7,0

Ten aanzien van *kennis en inzicht* merkt de commissie op dat de corporatie zeer goed inzicht heeft in wat nodig is en wat past bij haar profiel. Zij maakt hierbij gebruik van allerlei onderzoeken (vaak samen met stakeholders opgezet), intensieve contacten met haar stakeholders etc.

Op de meeste terreinen heeft de corporatie haar ambities in heldere *plannen* verwerkt. Op een aantal terreinen zijn deze plannen in de tweede helft van de afgelopen periode tot stand gekomen. De periode daaraan voorafgaand is gebruikt voor een degelijke voorbereiding van de plannen. Ten aanzien van de investeringen in de keuzevrijheid in het wonen, is naar de mening van de commissie nog niet altijd genoeg inzicht in de financiële consequenties van deze keuzevrijheid op de langere termijn. De corporatie is vastbesloten om deze ambitie in de toekomst daadwerkelijk te realiseren. De commissies acht dit ook haalbaar, omdat de plannen gebaseerd zijn op realistische en doorgerekende aannames.

Woonservice *monitort* haar prestaties ruim voldoende. De corporatie verantwoordt zich over haar plannen en prestaties. Daarvoor zet ze diverse instrumenten in. Denk aan het jaarverslag (ook populaire versie), ondernemingsplannen, tweejaarlijkse stakeholderbijeenkomsten en dergelijke. Intern wordt gewerkt met trimesterrapportages. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de Raad van Commissarissen vindt dat de overzichtelijkheid en helderheid van de trimesterrapportages beter kan. Zeer recent is gestart met het werken met de Balanced Scorecard en hanteert men een A3-rapportage, waarin missie, visie, doelen, prestatieindicatoren en acties helder met elkaar verbonden worden. Omdat we de hele periode beoordelen, waardeert de commissie dit onderdeel daarom met een 'ruim voldoende'. De nieuwe werkwijze belooft een betere monitoring, maar daarmee is nog geen ervaring opgedaan.

Het valt de commissie op dat er een duidelijke ontwikkeling heeft plaatsgevonden in de jaarverslaglegging van Woonservice. Het verslag over 2006 is nog een 'traditioneel' verslag. De jaren erna is Woonservice gaan experimenteren om een meer communicatieve wijze van jaarverslaglegging te ontwikkelen. Hierbij merkt de commissie op, dat het verslag van 2007 het duidelijkst de link legt tussen doelen en realisatie, uitgewerkt per hoofdstuk. Het jaarverslag van 2009 laat deze link weer wat los, maar is verder wel erg informatief.



## 3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonservice Drenthe in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De integrale aanpak van de leefbaarheid en vitaliteit van dorpen en wijken beschouwt Woonservice als haar belangrijkste opgave. Het is het hoofdthema in de missie en visie. Tegelijkertijd is het de paraplu voor andere belangrijke onderwerpen. Leefbaarheid wordt niet door één factor bepaald, maar gevormd door de beleving van een geheel aan factoren (wonen, zorg, woonomgeving, voorzieningen, ontmoeting, bevolkingsontwikkeling, etc) die gezamenlijk bepalend zijn voor de leefbaarheid en vitaliteit van een gebied. Bevolkingskrimp is in het werkgebied binnen enkele gemeenten al aan de orde. Ook vanuit dit perspectief is de inzet op leefbaarheid en vitaliteit van groot belang.

Vitaliteit en leefbaarheid van dorpen en buurten begint in de visie van Woonservice bij de dorpen zelf. Woonservice werkt vanuit een gebiedsgerichte benadering, waarbij dorpsvisies (samen met het dorp) worden vertaald naar beheerplannen (intern) ten behoeve van het strategisch voorraadbeleid. Het beheerplan is de basis voor ontwikkelingen van het vastgoed. In de dorpsvisie komen ook andere thema's met betrekking tot de leefbaarheid van de dorpen aan de orde. Woonservice maakt hierover samen met andere maatschappelijke partners (zoals gemeenten, welzijn- en zorgorganisaties) afspraken. In een markt met een krimpende bevolkingsomvang is een integrale benadering en overeenstemming tussen de maatschappelijke partners van belang, vindt Woonservice.

Samenwerking en afstemming acht Woonservice van doorslaggevend belang om de leefbaarheid in de kleine kernen te kunnen waarborgen. Woonservice neemt regelmatig het initiatief om partijen duurzaam te laten samenwerken om te komen tot een toekomstbestendig voorzieningenaanbod.

Woonservice probeert ook bewoners (al dan niet huurders) te stimuleren bewust om te gaan met leefbaarheid. Woonservice ondersteunt via het eigen leefbaarheidsfonds Vitaal! een veelvoud aan leefbaarheidsprojecten. Kenmerkend voor het fonds is dat Woonservice initiatief, zelfwerkzaamheid en samenwerking tussen bewoners of bewonersgroepen ondersteunt met financiële middelen.

Hieronder lichten we de opgaven ingedeeld naar de gebieden van het BBSH één voor één toe zoals we die hebben kunnen vinden in de documenten die we hebben bestudeerd.

#### ***Beschikbaarheid betaalbare woningen***

In de gemeentelijke woonplannen worden de verschillen tussen vraag en aanbod op de woningmarkt in beeld gebracht. Daarbij wordt doorgaans een doorkijk gemaakt van een periode van tien jaar. Kwantitatief gezien is er over het algemeen voldoende aanbod in huurwoningen. De betaalbaarheid van het aanbod is gezien de relatief lage huurprijzen bij Woonservice zeer goed. Door het hoge aantal gezinswoningen binnen het aanbod van Woonservice bestaat de opgave vooral uit een transformatieopgave van gezinswoningen naar multifunctionele woningen, seniorenwoningen en specifieke woonzorg-woningen.

Ondanks dat de kernvoorraad van voldoende omvang is, blijkt dat dit voor starters niet altijd het geval is. In de woonplannen wordt veelal een startersopgave benoemd. Omdat in het bijzonder in de kleine kernen de doorstroming en daarmee het woningaanbod voor starters beperkt is, ontwikkelt Woonservice hiervoor kleinschalige nieuwbouwprojecten (Te Woon). Door Koopgarant in te zetten worden de kooprijzen betaalbaar voor starters die graag willen kopen.

In de woonplannen is de opgave vastgelegd de kernvoorraad op peil te houden. De precieze opgave voor Woonservice is niet altijd goed inzichtelijk en meetbaar. Dit is overigens – om lokale politieke redenen - een bewuste keuze van een aantal gemeenten in het werkgebied van de corporatie. Woonservice wil naar de toekomst toe verbetering aanbrengen in de wijze waarop deze opgave wordt vastgelegd binnen de woonplannen en in prestatieafspraken. In de gemeenten Coevorden, Midden-Drenthe, Emmen en Borger-Odoorn (de belangrijkste vier gemeenten voor Woonservice) lopen op dit moment trajecten gericht op het opstellen en actualiseren van woonplannen, samen met gemeenten en collega corporaties.

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

Op provinciaal niveau en in Aedesverband is er voor de komende jaren een belangrijke opgave geformuleerd met betrekking tot het verbeteren van de energetische kwaliteit van het woningbestand. In 2013 dienen alle door te exploiteren woningen minimaal het groene energielabel C te hebben. Op dit moment heeft ongeveer eenenzestig procent van het totale woningbezit ten minste dit label (ten opzichte van vijfendertig procent landelijk). Voor nieuwbouw is in regionaal verband de afspraak gemaakt dat het woningaanbod ten minste tien procent energiezuiniger is dan de landelijk geldende EPC-norm<sup>5</sup> van 0,8. Dit betekent dat alle nieuwbouw van Woonservice een EPC-score heeft van 0,72 of lager.

Het bieden van keuzevrijheid in wonen voor huurders, is een thema dat de laatste jaren steeds actueler is geworden. Naast het beleid voor zelfaangebrachte voorzieningen (ZAV), waarbij huurders zelf aanpassingen aan de woning aanbrengen heeft Woonservice, met het doel meer klantsturing te realiseren, ook de eigen onderhoudssystematiek gewijzigd. Vanaf 2010 worden belangrijke onderdelen van het vervangingsonderhoud, zoals keukens, douches en toiletten, maar ook woningaanpassingen op individuele basis (zoals buitenkranen, dakramen etc.) geleidelijk ondergebracht in het klantgestuurd onderhoud. Huurders voeren daarbij binnen gestelde kaders zelf de regie over het moment van onderhoud, kleur en materiaalgebruik en het afwerkingsniveau.

### ***Leefbaarheid***

In de lokale woonplannen en woningmarktonderzoeken is leefbaarheid een belangrijk thema. Naast het belang van de kwaliteit van de woonomgeving gaat het om het behoud en verstevigen van het voorzieningenaanbod en de bevordering van de sociale cohesie.

Concreet werkt Woonservice vanuit een gebiedsgerichte benadering aan:

- een toekomstgericht woningbestand;
- steunpunten wonen welzijn zorg;
- nieuwbouwprojecten op dorpse schaal, veelal in de vorm van seniorenwoningen en levensloopbestendige woningen;

---

<sup>5</sup> Energie Prestatie Coëfficiënt, norm om de energieprestaties van een woning of gebouw te bepalen.

- de realisatie van collectieve dorps- of buurtvoorzieningen waarin belangrijke maatschappelijke voorzieningen onderdak vinden;
- het opbouwen en beheren van lokale netwerken met stakeholders;
- afstemming met andere maatschappelijke organisaties over wat Woonservice doet en wat andere partijen op lokaal niveau doen;
- het stimuleren van bewoners of groepen bewoners (niet per definitie huurders) om zelf aan de slag te gaan met leefbaarheid.

### ***Bijzondere doelgroepen waaronder wonen en zorg***

Op gemeentelijk niveau wordt de taakstelling voor statushouders / asielzoekers vastgesteld. De taakstelling wordt over de in de gemeente aanwezige corporaties verdeeld.

De opgave op het gebied van wonen en zorg ligt vast in de woonplannen en prestatieafspraken. In de woonplannen wordt de behoefte aan seniorenwoningen en specifieke woonzorg-voorzieningen gekwantificeerd. In de regio Zuidoost-Drenthe is daarnaast als onderdeel van een provinciaal project in gezamenlijkheid tussen corporaties, zorginstellingen, welzijnsinstellingen en gemeenten de vraag en het aanbod van diverse zorgvoorzieningen in kaart gebracht. Uit een zogenaamde "witte-vlekken" kaart is onder andere het "monden-gebied" (één van de onderdelen van het werkgebied) als witte vlek getypeerd. Woonservice werkt samen met de aanwezige zorginstellingen om deze vlek in te vullen. Omdat het een vrij dunbevolkt gebied is, is er alleen draagvlak voor een kleinschalige voorziening, wat voor zorginstellingen met moeite rendabel is te exploiteren. In bijvoorbeeld het Lokaal Akkoord in de gemeente Emmen bevestigen gemeente en corporaties de gezamenlijke opgave. In Midden-Drenthe is in de ontwikkeling van de Woonservicezone Beilen een belangrijke en omvangrijke opgave voor Woonservice weggelegd.

Daarnaast heeft Woonservice een opgave in projecten, gericht op begeleid wonen voor mensen met een beperking. Hierbij wordt ook gekeken naar mogelijkheden voor dagbesteding (o.a. supermarkt Valthe en Wijster).

### ***Bouwproductie***

De opgave op het gebied van bouwproductie is vooral kwalitatief van aard en minder gericht op een kwantitatieve uitbreiding van het aantal huurwoningen. Desondanks groeit het woningbestand van Woonservice de komende jaren met circa tien procent. Dit voornamelijk als gevolg van een extra bouwopgave (wonen/zorg) in Beilen en Emmen.

De opgave wordt in de woningmarktonderzoeken, woonplannen en prestatieafspraken nader ingevuld. Ook het Convenant van het Noorden dat mede door Woonservice is ondertekend, geeft aan dat de uitbreiding van het woningbestand van de deelnemende corporaties beperkt is en in feite zelfs terugloopt. De investeringen in verbetering, vervanging en ook in koopwoningen zijn echter fors.

### ***Stedelijke/dorpsvernieuwing***

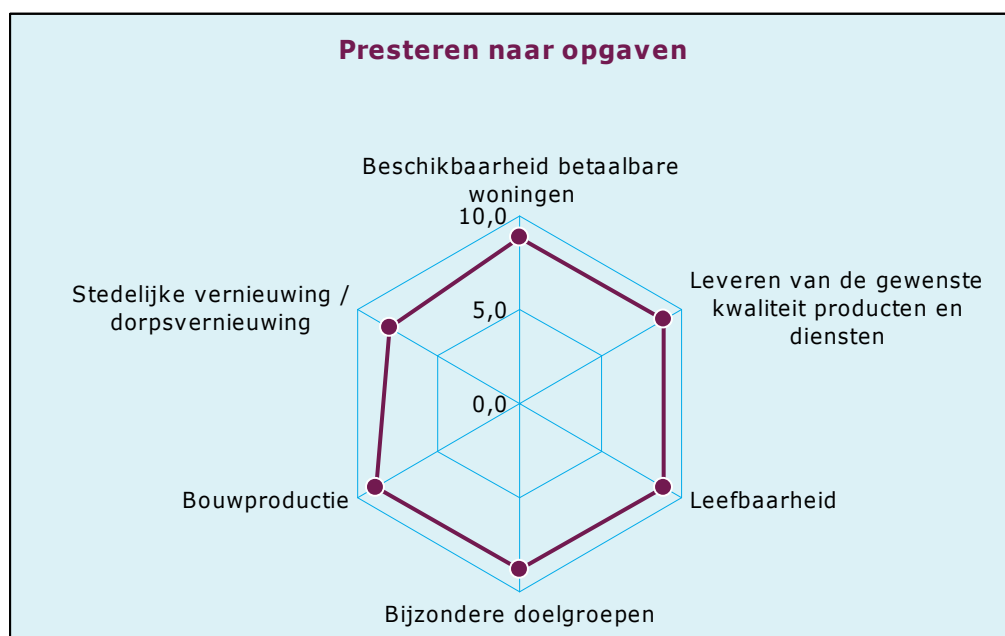
De opgave voor Woonservice in grootschalige revitalisering en herstructurering van wijken of dorpen is beperkt. Het woningbestand is verdeeld over een groot aantal, voornamelijk kleinere kernen. Binnen de kernen is het aandeel huurwoningen doorgaans beperkt. De kleinschaligheid maakt een grootschalige aanpak ongewenst en in praktische zin ook haast onmogelijk. Om er voor te zorgen dat de sociale cohesie geborgd blijft, voert Woonservice een beleid met betrekking tot kleinschalig verversen (o.a. Schoonoord, Westerbork). Hierbij worden op zeer kleine schaal (blokjes van twee) woningen vervangen en kunnen bewoners terugkeren naar hun oude plek.

Een uitzondering vormt de kern Beilen. Een groter opgezette wijk (Beilen-West) is daar de afgelopen jaren fors aangepakt, zowel de woningen als de wijkinrichting. Deze opgave stond geformuleerd in het Woonplan voor Midden-Drenthe. In zekere zin is ook de Woonservicezone die in Beilen gerealiseerd gaat worden, een opgave op het gebied van dorpsvernieuwing.

### Overigen opgaven

Er wordt een onderzoek gedaan naar het overnemen van maatschappelijk vastgoed in de gemeente Emmen. Daarnaast onderzoekt Woonservice de mogelijkheden voor het investeren in de opgave in de particuliere woningvoorraad (kwaliteitsverbetering). Tenslotte heeft Woonservice met de gemeenten Coevorden en Borger-Odoorn afspraken gemaakt over het inzetten van leerlingwerkplekken.

## 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8,8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8,8
Leefbaarheid	8,8
Bijzondere doelgroepen	8,8
Bouwproductie	8,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>9</b>

### 3.3 Conclusies en motivatie

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Ten aanzien van de *beschikbaarheid betaalbare woningen* concludeert de commissie dat Woonservice, ondanks het feit dat de gemeenten hun doelen niet altijd expliciet maken, zeer goed presteert. In het hele werkgebied valt gedurende de hele periode 99% van de woningen binnen de categorieën 'goedkoop' en 'betaalbaar'. Wel heeft een kleine verschuiving plaatsgevonden van 'goedkoop' naar 'betaalbaar'. Hiermee voldoet de corporatie ruimschoots aan de opgave om 'voldoende' woningen bereikbaar te houden voor de doelgroep. De betaalbaarheid is goed vanwege de lage gemiddelde huurprijs ten opzichte van de maximaal redelijke huurprijs (56% in 2009) en het huurbeleid is de afgelopen vier jaar inflatievolgend geweest. Woonservice wil naar de toekomst toe verbetering aanbrengen in de wijze waarop deze opgave wordt vastgelegd binnen de woonplannen en in prestatieafspraken. Hiervoor zijn inmiddels diverse trajecten opgestart. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

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

Ten aanzien van de opgave *Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten* spelen de afspraken over de energieprestaties van de woningen een belangrijke rol. In 2013 moet de hele voorraad op niveau C of hoger zitten. Medio 2010 heeft al 58% van de woningvoorraad van Woonservice een label C of hoger. In 2006 was dat 35%. In vier jaar heeft de corporatie het aantal woningen op C-label dus bijna weten te verdubbelen. Bij nieuwbouw hanteert de corporatie een EPC-norm van 0,72. Dat is – in lijn met de provinciale ambitie – 10% lager dan de wettelijke norm van 0,8. Met het invoeren van 'Mijn energieloket' stimuleert Woonservice haar klanten ook om hun energiegebruik terug te dringen. Cijfers over werkelijke afname van het energiegebruik zijn niet beschikbaar. Daarnaast biedt de corporatie steeds meer keuzevrijheid in wonen voor huurders. Hiervoor verwijzen wij naar 'presteren naar ambities'. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

#### **Leefbaarheid**

Op het gebied van *leefbaarheid* lag de opgave van Woonservice vooral op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De corporatie is daar zeer actief op geweest en heeft sinds 2009 ook een helder afwegingskader voor het maken van keuzes. In de prestatieafspraken met verschillende gemeente zijn concrete afspraken gemaakt over het realiseren van maatschappelijk vastgoed en de corporatie heeft daar ook concrete resultaten behaald de afgelopen jaren. Dat heeft nog niet overal tot de daadwerkelijke realisatie geleid, maar wel tot plannen die in uitvoering genomen worden. Gerealiseerd is bijvoorbeeld een wooncomplex met medisch centrum in Smilde. Verder heeft Woonservice de buurtsuper in Wijster aangekocht en verhuurd. De huidige exploitatie geschiedt met behulp van mensen met een beperking. Ook is een aantal steunpunten wonen-welzijn-zorg gerealiseerd. Een opmerkelijk initiatief in de ogen van de commissie is de 'verversstrategie' van de corporatie, waarbij gekozen is voor kleinschalige herstructurering op vrijwillige basis. Achterliggende reden is, dat men de sociale structuren in de kleine kernen niet kapot wil maken. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

#### **Bijzondere doelgroepen waaronder wonen en zorg**

Ten aanzien van de opgave *bijzondere doelgroepen waaronder wonen en zorg* zien we dat Woonservice de gemeentelijke taakstellingen voor statushouders / asielzoekers op een haar na haalt. De corporatie heeft verder op basis van het winnen van een prijsvraag de herstructurering van seniorenwoningen in De Schans in Emmen ter hand genomen. Hier

worden in totaal 174 aanleunwoningen gerealiseerd. Op basis van de samenwerkingsovereenkomst Woonservicezone Beilen is de eerste fase van het project in 2009 in ontwikkeling genomen. In totaal zullen tweehonderd vijftig woningen en tweenzeventig plekken voor kleinschalig wonen en commerciële ruimten worden gerealiseerd. In de gemeente Coevorden is in 2008 in Sleen de uitbreiding van de Schoel opgeleverd. Bovendien zijn Woonservice en Leveste erin geslaagd een kleinschalig verzorgingshuis te realiseren met ruim twintig verzorgingsplaatsen en diverse voorzieningen, terwijl dat niet voorzien was. In Tweede Exloërmond heeft Woonservice in 2009 veertien plaatsen voor begeleid wonen gerealiseerd. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

### **Bouwproductie**

Als het gaat om de *bouwproductie* constateert de commissie dat Woonservice zeer actief is. In de periode tot en met 2009 heeft Woonservice in totaal honderd drieënvijftig woningen (honderd twaalf huur en zesenzestig koop), negentien zorgplaatsen en zes maatschappelijke vastgoedobjecten gerealiseerd. Dat betreft bijna vier procent van de totale voorraad van de corporatie. In aanbouw zijn nog eens tweehonderd twintig woningen (leeuwendeel huur) en drie maatschappelijke vastgoedobjecten. In totaal gaat het dus om driehonderd vierenzeventig woningen, negentien zorgplaatsen en negen maatschappelijke vastgoedobjecten. Dat is bijna tien procent van de totale voorraad. De commissie vindt dit een opmerkelijke prestatie. Hoewel de opgave vooral kwalitatief van aard is en minder gericht op een kwantitatieve uitbreiding van het aantal huurwoningen, groeit het woningbestand van Woonservice de komende jaren met circa tien procent. Dit voornamelijk als gevolg van een extra bouwopgave (wonen/zorg) in Beilen en Emmen. In de prestatieafspraken zijn geen concrete aantallen vastgelegd die Woonservice Drenthe zou moeten realiseren. Alle productie wordt echter wel met de gemeenten besproken. Tijdens de visitatiegesprekken is de commissie ook gebleken, dat de gemeenten zeer tevreden zijn met de prestaties van de corporatie op dit punt en vinden dat er geen opgaven blijven liggen. In de nieuwe woonplannen en prestatieafspraken wil Woonservice proberen om preciezer taakstellingen af te spreken. Voor de kern Westerbork zijn al concrete afspraken gemaakt. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,8.

### **Stedelijke/dorpsvernieuwing**

Met betrekking tot *stedelijke/dorpsvernieuwing* hanteert Woonservice een beleid van kleinschalig 'verversen' (o.a. Schoonoord, Westerbork). Hierbij worden op zeer kleine schaal (steeds blokjes van twee) woningen vervangen en kunnen bewoners terugkeren naar hun oude plek. De corporatie heeft ervoor gekozen om samen met bewoners in de kernen dorpsvisies te maken. De uitkomsten hiervan zijn heel breed en geven mede sturing aan het strategische voorraadbeleid van Woonservice. Uitgangspunt blijft echter de strategie van kleinschalig 'verversen'. De ervaring met deze werkwijze is echter nog zeer pril en het staat voor de commissie niet op voorhand vast dat deze werkwijze op langere termijn ook tot voldoende vernieuwing van de voorraad zal leiden, om deze aangepast te krijgen. Een uitzondering op de verversingswerkwijze vormt de kern Beilen. Een groter opgezette wijk (Beilen-West) is daar de afgelopen jaren fors aangepakt, zowel de woningen als de wijkinrichting. De Woonservicezone die in Beilen gerealiseerd gaat worden, is feitelijk een opgave op het gebied van dorpsvernieuwing. Daarnaast realiseert Woonservice in Emmen samen met Zorggroep Tangenborgh het woonzorg-project De Schans. In 2009 zijn honderd negenenvijftig aanleunwoningen gesloopt en er worden vier woontorens met seniorenappartementen teruggebouwd. Woonservice verhuurt honderd vierenzeventig huurwoningen. In totaal worden tweehonderd drieënveertig appartementen gebouwd. De commissie beoordeelt de prestaties op dit veld met een rapportcijfer 8,0.



### **Overigen opgaven**

Tenslotte is nog een beperkt aantal *overigen opgaven* gedefinieerd door Woonservice. Feitelijk horen deze opgaven in de ogen van de commissie onder de kop 'leefbaarheid' thuis. Daar zijn ze ook meegewogen. Er is dan ook geen apart cijfer voor de 'overige opgaven' gegeven. Concreet gaat het om een onderzoek naar het overnemen van maatschappelijk vastgoed in de gemeente Emmen. Daarnaast onderzoekt Woonservice de mogelijkheden voor het investeren in de opgave in de particuliere woningvoorraad (kwaliteitsverbetering). Tenslotte heeft Woonservice met de gemeente Coevorden en Borger-Odoorn afspraken gemaakt over het inzetten van leerlingwerkplekken.

De commissie concludeert dat de corporatie concrete prestaties heeft geleverd ten aanzien van de opgaven in het werkgebied. Hoewel de doelstellingen niet altijd even meetbaar zijn vastgelegd, waardeert de commissie deze prestatie desalniettemin als 'zeer goed'. De oorzaak voor het niet concreet vastleggen, lijkt in de praktijk immers niet alleen te liggen bij de corporatie. Tijdens de stakeholdergesprekken gaf een aantal gemeenten aan, dat zij zich zelf niet wilden vastleggen. In de praktijk van alle dag, zijn de opgaven echter steeds in goed overleg tot stand gekomen en gerealiseerd.

Het totaalcijfer voor het presteren naar opgaven komt wat de commissie betreft op 9.

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

Onderdeel van de beoordelingen zoals hierboven gegeven, is de mate waarin de corporatie:

- beschikt over kennis en inzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en de wensen van de lokale stakeholders;
- deze opgaven verwerkt in heldere, meetbare plannen;
- haar prestaties structureel en helder monitort

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 8,8
- Planning: 9,0
- Monitoring: 7,0

Ten aanzien van *kennis en inzicht* merkt de commissie op dat de corporatie zeer goed inzicht heeft in wat nodig is en wat past bij haar profiel. Zij maakt hierbij gebruik van allerlei onderzoeken (vaak samen met stakeholders opgezet), intensieve contacten met haar stakeholders etc.

Op alle terreinen heeft de corporatie haar opgaven in heldere *plannen* met concrete cijfers en financiële onderbouwingen verwerkt. Helaas zijn de opgaven niet altijd in even concrete cijfers in prestatieafspraken terecht gekomen, maar zoals eerder opgemerkt, is dit niet altijd te wijten geweest aan de corporatie. Sterker, de corporatie dringt in overleggen met de gemeenten over de komende prestatieafspraken duidelijk aan op concrete opgaven.

Zoals ook opgemerkt bij 'presteren naar ambities', *monitort* Woonservice haar prestaties ruim voldoende. De corporatie verantwoordt zich over haar plannen en prestaties. Daarvoor zet ze diverse instrumenten in. Denk aan het jaarverslag (ook populaire versie), ondernemingsplannen, tweejaarlijkse stakeholderbijeenkomsten en dergelijke. Intern wordt gewerkt met trimesterrapportages. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de Raad van Commissarissen vindt dat de overzichtelijkheid en helderheid van de

trimesterrapportages beter kan. Zeer recent is gestart met het werken met de Balanced Scorecard en hanteert men een A3-rapportage, waarin missie, visie, doelen, prestatie-indicatoren en acties helder met elkaar verbonden worden. Omdat de visitatie de hele periode 2006 – 2009 betreft, waardeert de commissie dit onderdeel daarom met een 'voldoende'. De nieuwe werkwijze belooft een betere monitoring, maar daarmee is eigenlijk nog geen ervaring opgedaan.

## 4 Presteren volgens stakeholders

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

### 4.1 De stakeholders van Woonservice Drenthe

De belangrijkste stakeholders van Woonservice zijn in onderstaande tabel opgenomen. Hierbij is ook de mate van invloed aangegeven, die de corporatie toekent aan de betreffende stakeholders en of ze betrokken waren bij deze visitatie.

<b>Huurders</b>	<b>Mate van invloed</b>	<b>Betrokken bij visitatie</b>
Huurdersvereniging Samen Sterk	primair	Ja
<b>Overheden</b>	<b>Mate van invloed</b>	
Gemeente Borger-Odoorn	primair	Ja
Gemeente Coevorden	primair	Ja
Gemeente Emmen	primair	Nee
Gemeente Hoogeveen	primair	Nee
Gemeente Midden-Drenthe	primair	Ja
Provincie Drenthe	primair	Nee
<b>Toeziethouders</b>	<b>Mate van invloed</b>	
BDO CampsObers Audit & Assurance B.V.	secundair	Nee
Centraal Fonds Volkshuisvesting	primair	Nee
Ministerie van VROM, Directoraat-Generaal Wonen	primair	Nee
Corpodata	primair	Nee
VROM Inspectie Regio Noord	primair	Nee
WSW	primair	Nee
<b>Zorg</b>	<b>Mate van invloed</b>	
Leveste	secundair	Ja
GGZ Drenthe	secundair	Nee
Promens Care	secundair	Nee
Zorggroep Drenthe	secundair	Ja
Zorggroep Tangenborgh	secundair	Ja
<b>Welzijn</b>	<b>Mate van invloed</b>	
Sedna	secundair	Nee
Stichting Welzijn Veenoord	secundair	Nee
SWBO	secundair	Nee
Welzijn Midden Drenthe	secundair	Ja
Welzijn Ouderen Midden Drenthe	secundair	Nee
Welzijn 2000	Secundair	Ja
<b>Corporaties</b>	<b>Mate van invloed</b>	
collega corporaties	secundair	Ja
<b>Belangenorganisaties</b>	<b>Mate van invloed</b>	
Belangenorganisaties als Aedes, Anbo, Dorpsbelangen, etc	secundair	Nee
<b>Zakelijke relaties</b>	<b>Mate van invloed</b>	
Architecten, banken, aannemers, adviseurs, etc	tertiair	Nee

## *Overleg*

Met de meeste stakeholders wordt regelmatig overleg gevoerd. Impliciet is daarbij continu sprake van het beïnvloeden van ambities. Met de gemeenten en collega corporaties is sprake van een structureel bestuurlijk overleg. Binnen dit overleg worden opgaven geformuleerd en ambities besproken.

Ook met de huurdersvereniging is sprake van beïnvloeding en het formuleren van opgaven langs een vergelijkbare weg. Daarnaast heeft de huurdersvereniging een wettelijk vastgelegde wijze van beïnvloeding. De samenwerking is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst en in een sociaal statuut.

Woonservice betreft ook individuele huurders en woningzoekenden bij het formuleren van nieuw beleid (ambitie) en vaststellen van de opgave (via markt- en tevredenheidsonderzoeken en het zogenaamde Woonserviceforum, het digitale klantenpanel van de corporatie).

## *Opstellen ondernemingsplan*

Bij het opstellen van het ondernemingsplan (ambities) zijn interviewrondes gehouden met de belangrijke stakeholders. Hun opvattingen zijn meegenomen bij het formuleren van de ambities. Het proces is afgerond met een presentatie van het ondernemingsplan aan de stakeholders.

## *Verantwoording*

Alle stakeholders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd. Met de gemeenten wordt in de bestuurlijke overleggen verantwoording afgelegd over vorderingen van (prestatie)afspraken, beleidsontwikkeling en projectontwikkeling. Op het overleg met de huurdersvereniging worden de planning en control documenten geagendeerd en besproken.

Huurders en woningzoekenden worden via website, Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws & Informatiepagina's (maandelijks pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice. Daarbij is sprake van een impliciete vorm van verantwoording.

Tweejaarlijks wordt er een stakeholdersbijeenkomst gehouden.

Woonservice hecht veel waarde aan een goede en duurzame relatie met haar stakeholders. Wanneer geconstateerd wordt dat stakeholders ontevreden zijn met prestaties of de wijze van verantwoording dan gaat Woonservice actief het gesprek aan met de betreffende stakeholder(s). Daar waar de stakeholder tegemoet gekomen kan worden, doet Woonservice dit en onderneemt zij acties om de tevredenheid te verbeteren. Wanneer sprake is van een situatie waarbij de mening van Woonservice anders is dan die van de stakeholders, dan licht Woonservice haar standpunt zo duidelijk mogelijk toe cq verdedigt haar standpunt, met respect voor de mening van de stakeholder. Een voorbeeld voor het aanpassen van beleid/prestaties naar aanleiding van kritiek vanuit stakeholders (in dit geval de huurdersvereniging) is het uitkeren van een renovatievergoeding aan bewoners als aanvulling op het sociaal statuut.

## 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

In de gesprekken met de stakeholders heeft de commissie uitgebreid gevraagd hoe de stakeholders de prestaties van de corporatie en de mate van invloed en overleg beoordelen. Ook heeft de commissie gevraagd hun oordeel in een kwalificatie uit te drukken. Het oordeel was gemiddeld 'goed', met soms een 'ruim voldoende' en 'zeer goed'.

Uit de verslagen van de stakeholderbijeenkomsten blijkt grote tevredenheid en enthousiasme. Tijdens de bijeenkomst 'Woonservice serveert!' zijn de zes belangrijkste beleidsthema's ter beoordeling voorgelegd aan de stakeholders. Gemiddeld beoordeelt 61% Woonservice met een 'voldoende', 31% met een 'boven verwachting', 4% met een 'excellent' en 3% met een 'niet naar behoren'. Vooral bij het thema 'overleg en communicatie' en het thema 'woonprojecten en maatschappelijk vastgoed' is de beoordeling zeer positief.

Het ondernemingsplan van 2006 is opgesteld met grote inbreng van de stakeholders. Vooraf is de stakeholders in interviews gevraagd hoe zij tegen de corporatie aankijken en wat zij van Woonservice verwachten. In een werklunch in juni 2006 zijn de uitkomsten van interviews en de keuzes die de corporatie had gemaakt, gepresenteerd. Na de presentatie was er discussie aan de hand van stellingen. Uit het verslag blijkt dat de stakeholders eigenlijk geen zaken missen. Men was zonder uitzondering (zeer) positief over de koers en vindt dat de corporatie voldoende rekening houdt met de belangen van de stakeholders.

Tijdens de stakeholderbijeenkomst van november 2008, waarin vooral is besproken hoe de stakeholders de prestaties van Woonservice beoordelen is de algemene conclusie: Woonservice presteert volgens haar stakeholders bovengemiddeld. Het algemene beeld is dat Woonservice zich goed inzet op een breed maatschappelijk terrein en dat de stakeholders deze inzet waarderen. Op verschillende thema's hebben de stakeholders daar hun wensen voor de toekomst geformuleerd. Daarbij gaat het over zaken als 'omgaan met de krimp', 'van betaalbare huren naar woonlastenbenadering', 'schepje erboven op bij maatschappelijk vastgoed en sociale projectontwikkeling', 'vaker inzetten van Te Woon' en 'nog meer aandacht voor communicatie'. Het is aan de corporatie om die wensen te vertalen in het nieuwe ondernemingsplan.

Uit het huurertevredenheidsonderzoek van 2007 blijkt, dat men tevreden is over de informatievoorziening door de corporatie. De huurders beoordeelden de dienstverlening van Woonservice toen gemiddeld met een 7,4. Het hoogste scoort de vriendelijkheid van het personeel en de openingstijden van het kantoor. Het oplossen van onderhoudsklachten scoort weliswaar een voldoende, maar is wel het laagst van alle dienstverleningsaspecten. Er is een verband tussen het bouwjaar van de woning en de huurertevredenheid. Huurders in de oudste woningen (gebouwd voor 1965) zijn minder tevreden dan huurders van woningen die na 1965 gebouwd zijn. Het leefbaarheidfonds Vitaal! was toen nog onbekend bij de huurders. Uit de gesprekken met de stakeholders is gebleken, dat Woonservice de welzijnstichtingen heeft gevraagd om het fonds te helpen promoten. Huurdersvereniging Samen Sterk heeft recent samen met de Woonbond een huurertevredenheidsonderzoek in Beilen gedaan. Beilen is een grote en belangrijke kern voor Woonservice. Hieruit blijkt dat de huurders op alle onderdelen een stuk tevredener zijn dan het landelijk gemiddelde. En op de punten waar ze ontevreden zijn, liggen de percentages mensen die ontevreden zijn juist veel lager dan het landelijke gemiddelde. De Woonbond gebruikt in het rapport vaak bewoordingen als 'zeer goed', 'veel beter dan

corporaties elders in het land' en 'meer tevreden dan huurders bij andere corporaties elders in het land'.

De huurdersvereniging Samen Sterk is zeer tevreden met Woonservice. Zowel over de wijze van overleggen, de sfeer en het werk dat gedaan wordt aan de woningen. Zij bevestigen daarmee het beeld dat naar voren komt uit bewonerstevredenheidsenquêtes. Als verbeterpunt geeft men de communicatie over planning van werkzaamheden aan. Woonservice heeft dit al opgepakt door het instellen van bewonerscommissies bij grotere projecten. Evaluatie achteraf is hierbij nog een aandachtspunt. Onafhankelijke tevredenheidmetingen na afloop van projecten worden niet gedeeld met Samen Sterk. Dat zou men wel op prijs stellen. Men gaf expliciet aan zeer tevreden te zijn met het onlangs afgesloten Sociaal Statuut en de nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

Van de vijf gemeenten waar Woonservice actief is, waren er drie vertegenwoordigd bij de visitatiegesprekken, te weten Borger-Odoorn, Midden-Drenthe en Coevorden. De wethouder van de gemeente Emmen kon op het laatste moment niet aanwezig zijn. De gemeente Hoogeveen was niet vertegenwoordigd, maar daar heeft de corporatie een zeer klein aantal woningen. De aanwezige gemeenten waren bestuurlijk en ambtelijk tevreden over Woonservice. Men gebruikte kwalificaties als 'meedenkend', 'actief', 'vernieuwend', 'proactief', 'fris', 'kleurrijk', 'communicatief', 'open' en 'transparant'. Men ervaart de corporatie als een 'samenwerkingspartner'. Men vindt dat Woonservice goed op koers ligt ten aanzien van het eigen ondernemingsplan en de opgaven in het werkgebied. Omdat de situatie – en daarmee de opgaven – ook steeds verandert, hebben de gemeenten tussendoor aanpassingen moeten maken. Daarin denkt Woonservice goed mee. De gemeenten vonden de prestaties van Woonservice ten opzichte van de prestatieafspraken geslaagd. Afwijkingen zijn in een vroeg stadium met elkaar besproken.

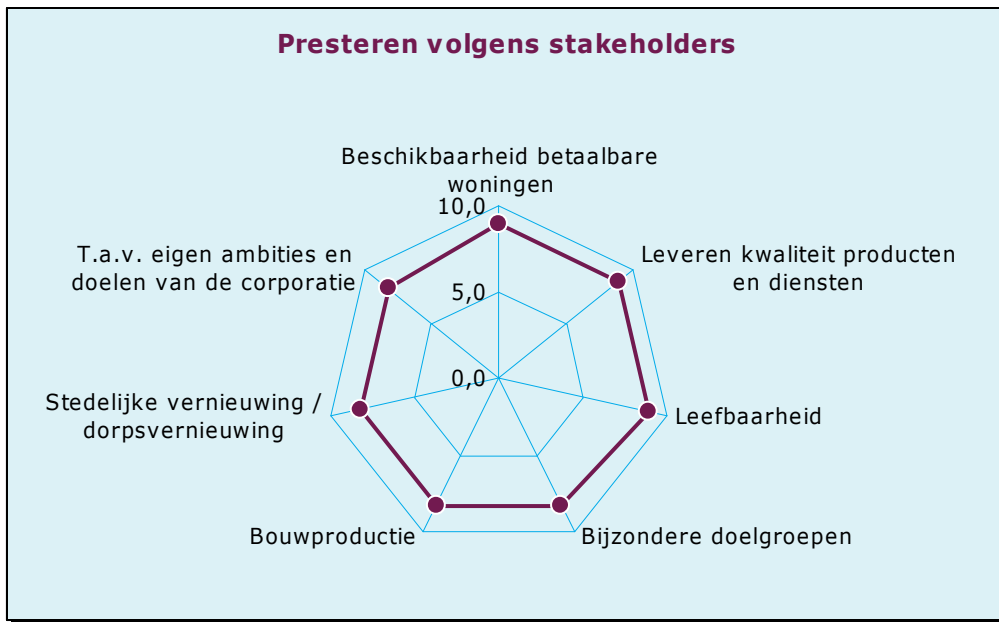
De welzijnsinstellingen vonden tijdens de visitatiegesprekken dat zij en Woonservice nog meer in elkaar zouden moeten investeren. Men ervoer nog geen vanzelfsprekend partnerschap. Dat betekende in de praktijk dat de afstemming vaak in een te laat stadium op gang komt. Als men elkaar een keer gevonden heeft, ervaart men het contact overigens als goed. Als voorbeelden van gezamenlijke projecten noemde men de wonen-welzijn-zorg informatiepunten, 'ouderen onder dak', dorpsbemiddeling 'Geruzie voorbij' en hulp bij aanvragen voor het leefbaarheidfonds van Woonservice. Men zou overigens willen dat de corporatie (en de gemeente) de welzijnsinstellingen vaker zou betrekken bij leefbaarheidsonderzoeken, vanwege hun kennis van de dorpen.

De zorginstellingen geven aan dat ze de samenwerking met Woonservice als prettig en open ervaren. Woonservice denkt en financiert mee. Men voelt zich volwaardig gesprekspartner. Men ervaart de transparantie en de verantwoording goed bij Woonservice. Men vindt de site zeer informatief, waardeert de inbreng van de corporatie bij het wonen-welzijn-zorg overleg en vond 'Woonservice Serveert!' goed. Men ziet de vertaling van de visie die daar is opgesteld ook in de praktijk terug. In Midden-Drenthe laat de gemeente veel ruimte op zorgterrein. Men spoort de corporatie aan om die ruimte ook te nemen en niet te bescheiden te zijn.

De collega-corporaties tenslotte zijn ook positief over het presteren van Woonservice. Men ervaart Woonservice als een corporatie die aan de weg timmert, nieuwe uitdagingen opzoekt en nieuwe opgaven aan durft te pakken. De corporatie werkt goed samen met de collega's, gaat ver in haar klantgerichtheid en heeft een brede taakopvatting. Men vindt zelfs dat Woonservice in een aantal dossiers voorop loopt in het Noorden. Volgens de collega-corporaties laat Woonservice geen opgaven liggen in haar werkgebied. Gezien haar

vermogenspositie zou de corporatie wellicht ook buiten het eigen werkgebied meer opgaven moeten aangaan in samenwerkingsverband of wellicht zelfs door samen te gaan met een andere corporatie. Dat kan dan wel gevolgen hebben voor de identiteit van 'plattelandscorporatie'.

### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



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

### 4.4 Conclusies en motivatie

De commissie stelt vast dat de stakeholders vinden dat Woonservice op een sprankelende manier met haar stakeholders omgaat. We noemen hier de bijzondere stakeholdersessie in de vorm van 'Woonservice serveert!', het Woonserviceforum, het maken van dorpsvisies met bewoners en instellingen en het klantgestuurde onderhoud, waarmee de bewoners direct invloed hebben op de inrichting van hun eigen woningen. Aan de wensen die de verschillende stakeholders hebben geformuleerd, is Woonservice ook goed tegemoet gekomen, voor zover de commissie dat kan beoordelen. Al merken we ook hier weer op dat de formulering van de wensen – vooral bij de gemeenten - nog wel specifiek zou kunnen in de toekomst.

In de gesprekken en uit de verslagen van verschillende bijeenkomsten met stakeholders blijkt, dat zij vinden dat de ambities en doelen van Woonservice zich heel goed verhouden tot de opgaven in het werkgebied. Woonservice investeert ook duidelijk veel meer dan daarvoor het geval was en dit blijft bij de stakeholders niet onopgemerkt. De feitelijke en geplande prestaties sluiten aan bij wat de stakeholders ook vragen van de corporatie.

Woonservice kent alle relevante stakeholders op de verschillende prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en verlangens. Deze worden opgehaald en besproken tijdens actieve en innovatieve stakeholderbijeenkomsten zoals 'Woonservice serveert', die vrijwel alle stakeholders uit zichzelf noemden. Maar ook in bilateraal overleg. De corporatie verwerkt deze verwachtingen ook duidelijk in haar ondernemingsplan en daarvan afgeleide beleidsnotities. Daarover mag ze wat de commissie betreft nog wel meer en vaker communiceren. Bepaalde beleidsnotities waren bij de stakeholders niet bekend. Enkele stakeholders gaven ook aan dat het na de stakeholderbijeenkomsten heel lang stil is. Dit doet echter weinig af aan het zeer positieve beeld. De corporatie blijkt bereid om oordelen van de stakeholder over haar prestaties, te verwerken in haar toekomstige beleid. Zij houdt niet star vast aan eerdere afspraken, als er goede redenen zijn om die aan te passen.

Op de thema's 'beschikbaarheid betaalbare woningen' en 'leveren kwaliteit producten en diensten' stelt de commissie vast dat de stakeholders het presteren van de corporatie als zeer goed waarderen en wij vertalen dit met een 9. De beoordelingen van de stakeholders liggen op deze thema's in lijn met wat wij zien bij het 'presteren naar opgaven' en 'presteren naar ambities'.

Ook bij het thema 'leefbaarheid' stelt de commissie vast dat de stakeholders het presteren van de corporatie hoog waarderen met een 9. Alle stakeholders zijn zeer tevreden met de prestaties van de corporatie op dit terrein. Hoewel er wel eens wat spanning is tussen de organisaties over wie de regie heeft, waarderen ze de inspanningen én de resultaten van Woonservice zeer. Als er al kritiek is, dan betreft het de mate van afstemming tussen een tweetal stakeholders in de welzijnsector en de corporatie. Men ervaart nog geen 'vanzelfsprekend partnerschap'. Hierdoor lopen zaken soms langs elkaar heen en kan gezamenlijk meer resultaat behaald worden. Men zou de onderlinge afstemming graag willen aanscherpen, zowel vanuit de corporatie als vanuit zichzelf. Overigens geven ze ook aan dat ze de laatste tijd wel verbeteringen zien.

Het thema 'bijzondere doelgroepen' beoordelen de stakeholders volgens de commissie met een 8,3. Men ervaart de corporatie als een actieve speler, die meedenkt én meefinanciert met de zorginstellingen en hen als volwaardige gesprekspartners beschouwt. De zorgpartners zijn zeer tevreden met de prestaties van Woonservice en denken – gezien de kwaliteiten die de organisatie heeft – dat er in de toekomst nog meer prestaties te verwachten zijn. De corporatie mag volgens de zorgsector best meer regie naar zich toe trekken op het gebied van woonzorg-initiatieven, in het bijzonder in de gemeente Midden-Drenthe en zich ten opzichte van de gemeente(n) niet te bescheiden opstellen. Verder zou men ook graag meer beleidscapaciteit op het terrein van wonen en zorg zien bij Woonservice.

Het thema 'bouwproductie' beoordelen de stakeholders volgens de commissie goed tot zeer goed en daarom geeft zij hiervoor een 8,3. De commissie stelt vast dat de stakeholders de bouwproductie op zichzelf indrukwekkend vinden voor een kleine plattelandscorporatie als Woonservice is (zie hoofdstuk 3 over 'presteren naar opgaven'). De commissie ziet ook dat de afspraken slechts in beperkte mate smart zijn vastgelegd.



De oorzaak hiervoor ligt overigens niet primair bij de woningcorporatie. Een aantal gemeenten geeft aan dat ze zich niet willen vastleggen op concrete afspraken. De corporatie heeft in het overleg met de gemeenten aangegeven, dat ze opgaven in de volgende prestatieafspraken helder willen vastleggen en ook duidelijker willen krijgen wat het aandeel van de corporatie daarin moet zijn.

Het thema 'stedelijke vernieuwing' beoordelen de stakeholders volgens de commissie ook goed tot zeer goed beoordelen en geeft hiervoor een 8,3. De huurdersvereniging omarmt het principe van de kleinschalige herstructurering, omdat bewoners daarbij zelf kunnen aangeven of zij mee willen of niet. De commissie heeft nog enige reserves of dit wel tot genoeg tempo gaat leiden om aan de gewenste woonkwaliteit te kunnen voldoen. De corporatie zelf heeft inmiddels – zij het beperkte - ervaringen en is optimistisch. De inzet van Woonservice is om door het samen met de bewoners maken van dorpsvisies in de belangrijkste kernen, draagvlak te creëren voor herstructurering. Het maken van de dorpsvisies is nog niet met alle gemeenten afgestemd. De (politieke) discussie over groeien of krimpen is ook nog niet uitgewoed en dit kan ook tot vertragingen leiden.

Op het thema 'eigen ambities en doelen' stelt de commissie vast dat de stakeholders de prestaties van de corporatie goed tot zeer goed beoordelen en geeft hiervoor een 8,3. De commissie constateert veel waardering bij de stakeholders voor het beleid van Woonservice ten aanzien van de betaalbaarheid van het wonen. Uiteraard is de huurdersvereniging 'Samen Sterk' zeer tevreden met het behoudende huurbeleid, maar ook de andere stakeholders staan hier achter. De strategie van kleinschalige verversing van de voorraad is na enige aarzelingen in het begin, enthousiast omarmd door de huurdersvereniging. Van de huurders die ermee geconfronteerd worden, is een deel enthousiast en ander deel juist niet. Omdat de corporatie niemand dwingt, leidt dit in de praktijk niet tot problemen zoals vaak bij 'gedwongen' herstructurering het geval is. Er is overigens nog niet heel veel ervaring met het kleinschalig verversen, maar de eerste ervaringen zijn zeer goed. Datzelfde geldt voor de praktische uitvoering van het beleid om bewoners keuzevrijheid te geven bij de inrichting van de woningen. De stakeholders ondersteunen die beleid echter wel van harte. De stakeholders zijn zeer tevreden met de inspanningen van Woonservice op het terrein van de kwaliteit van de woonomgeving. Met betrekking tot het maken van dorpsvisies samen met de dorpsbewoners, is er nog wel sprake van enige 'regievraagstukken' tussen de corporatie en de gemeenten. Ook de welzijnsinstellingen geven aan dat ze zich nog niet genoeg strategische partner voelen van Woonservice, onder andere op het terrein van het gezamenlijk ontwikkelen van de dorpsvisies. Het leefbaarheidsfonds Vitaal! krijgt zeer veel waardering. Dat geldt ook voor de inspanningen van de corporatie voor het tot stand brengen van woonzorgzones, bijvoorbeeld in Beilen. Voor de zorginstellingen smaakt dit naar meer. Zij gaven aan dat Woonservice op zorgterrein best nog vaker het initiatief naar zich toe zou mogen trekken en zich niet te bescheiden zou moeten opstellen naar de gemeente op dit terrein. De stakeholders zijn tenslotte ook zeer tevreden met het energiebeleid van de corporatie. Men waardeert de extra inspanningen die er toe hebben geleid dat tussen 2008 en 2010 het aantal woningen dat label C of meer scoort, is vergroot van 1660 naar 2706.

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

Onderdeel van de beoordelingen zoals hierboven gegeven, is de mate waarin de corporatie:

- haar relevante stakeholders en hun wensen en verwachtingen kent (kennis en inzicht);

- duidelijk maakt, aan welke wensen en verwachtingen van de stakeholders zij kan voldoen, en deze keuze op transparante wijze verwerkt in haar eigen beleid (planning);
- de oordelen van de stakeholders over de mate waarin haar prestaties bijdragen aan de realisatie van de verwachtingen van de stakeholders aantoonbaar bij het maken van nieuw beleid (monitoring).

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 9
- Planning: 9
- Monitoring: 9

Ten aanzien van *kennis en inzicht* merkt de commissie op dat de corporatie een zeer helder beeld heeft van wie haar stakeholders zijn en welke positie zij voor haar bekleden. Wij verwijzen hiervoor naar de tabel in paragraaf 4.1. De corporatie is ook goed op de hoogte van de wensen en verwachtingen van de belangrijkste stakeholders. Informatie op dit terrein verzamelt zij tijdens tweejaarlijkse stakeholderbijeenkomsten en soms aparte interviews, bilaterale overleggen en persoonlijke contacten.

De corporatie communiceert zeer duidelijk met haar stakeholders over de vraag of en in hoeverre zij tegemoet willen en kunnen komen aan de wensen en verwachtingen van de stakeholders. De stakeholders waarderen deze communicatie zeer en zijn ook zeer te spreken over het 'luisterend oor' dat zij ervaren bij Woonservice. Met enkele van de welzijn- en zorginstellingen lijkt het gewenst om de communicatie op een meer strategisch niveau te brengen. De corporatie verwerkt de wensen en verwachtingen van de stakeholders in haar ondernemingsplannen en concrete uitwerkingen daarvan, en is ook bereid financieel te investeren.

De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders heel gestructureerd om te komen tot nieuw beleid. De stakeholders worden actief betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan. Dat is gebeurd bij het vorige ondernemingsplan (2006-2009) en bij het aanstaande ondernemingsplan. De tweejaarlijkse stakeholderbijeenkomsten spelen hierbij een belangrijke rol. De corporatie slaagt er in om hier interessante en uitdagende bijeenkomsten te maken, die door de stakeholders zeer worden gewaardeerd.

## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

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

### 5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	20.535	32.045	35.026
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	130.519	161.465	155.090
Volkshuisvestelijk vermogen (% van balanstotaal)	66,7	39,6	29,6
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	14.492	14.718	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	8.160	22.612	28.953
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	6.868	20.368	26.133
Rentelasten (per VHE x € 1)	368	1.062	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1) - huuropbrengst - netto kasstroom na rente	1.056	1.856	1.796
Rentedekkingsgraad in %	2,9	1,7	1,3
Schuldverdien ratio in %	7,7	12,2	16,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	410	1.214	1.449
Aantal VHE per fte	98	97	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	11,7	23,7	30,1
Onderhoudskosten (per VHE x € 1) - Klachtenonderhoud - Mutatieonderhoud - Planmatig onderhoud	216 203 2.282	281 175 1.094	300 187 977
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	27,9	9,8	13,8
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A1 (2010)</b>	<b>88%</b>	<b>81%</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>Voldoende (2009)</b>	<b>97%</b>	<b>94%</b>

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

Opvallend is dat de cijfers van Woonservice op twaalf van de negentien items (bijna 65%) meer dan 25% afwijken van de referentiecorporatie cq het landelijke gemiddelde.

- De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ligt ruim een derde lager dan bij de referentie- en gemiddelde corporatie. Een verklaring hiervoor ligt in de hogere onderhoudskosten en de lage gemiddelde huur die wordt gevraagd ten opzichte van wat maximaal redelijk mogelijk is (verdien capaciteit). Optrekken van dit percentage is volgens de corporatie ook niet goed mogelijk. Er is in het werkgebied ook sprake van een zekere ontspannen woningmarkt, die mede samenhangt met de krimpproblematiek.

- WOZ-waarde ligt bijna 20% lager dan die van de referentiecorporatie. Het onderhoudsniveau van de woningen is hoog, maar er is sprake van veelal gedateerd vastgoed en relatief veel kleine woningen.
- Het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal ligt nu fors boven de referentie- en de gemiddelde corporatie. Oorzaak hiervan is dat het balanstotaal op zich zelf relatief laag is omdat er weinig vreemd vermogen op de balans staat. Dit laatste is weer het gevolg van jarenlang beleid van interne financiering met eigen vermogen. In 2006 was Woonservice hard op weg de enige corporatie te worden zonder externe financieringsbehoefte. Dit beleid is gewijzigd om de eigen vermogenspositie af te bouwen en meer te investeren op basis van de maatschappelijke ontwikkeling. In 2008 was de solvabiliteit nog altijd 55% van de historische kostprijs balans. Dit percentage daalt volgens de prognoses in 2014 tot onder de 40% (zie bijlage 4). Dat wordt ook bevestigd door de prognose voor het volkshuisvestelijke vermogen per vhe. In 2013 zit Woonservice op min of meer het zelfde volkshuisvestelijke vermogen per vhe als de referentiecorporaties.
- Het voornoemde, jarenlang gevoerde beleid is tevens de verklaring voor de lage nominale waarde lopende leningen, de rentabiliteitswaarde ervan, de lage rentelast en de hoge rentedekkingsgraad.
- De netto kasstroom na rente is bijna de helft lager dan bij de referentie- en de gemiddelde corporatie. Dit komt door het gevolgde huurbeleid van lage maximaal redelijke huren; de relatief hoge uitgaven aan onderhoud en een jarenlang inflatievolgende huurbeleid (langer dan het sectoropgelegde besluit van het vorige kabinet).
- De schuldverdienratio is minder dan de helft ten opzichte van het landelijk gemiddelde en een derde ten opzichte van de referentiecorporatie. Dit komt door de beperkte omvang van de langlopende schulden. Hierdoor is de verhouding tussen de netto kasstroom en de langlopende schulden kleiner. Anders gezegd: de schuld is in minder jaren af te lossen.
- De nettobedrijfslasten liggen tweederde lager dan bij de referentie- en de gemiddelde corporatie. Dit is het gevolg van jarenlang stringent beleid om efficiënt te presteren. Het lijkt dat het aantal vhe per fte niet heel erg afwijkt van de referentie- en de gemiddelde corporatie. Dat komt omdat bijna de helft van het aantal fte van de corporatie, betrekking heeft op de eigen onderhoudsdienst (21 fte). Als de onderhouds-fte's weg zou worden gelaten, dan heeft Woonservice juist een relatief klein werkapparaat. De kosten van de onderhoudsdienst zijn via activering overgeheveld naar de 'onderhoudslasten', die daardoor juist hoger liggen dan gemiddeld.
- De kosten voor planmatig onderhoud liggen bij Woonservice meer dan 50% hoger dan bij de referentie- en de gemiddelde corporatie. De kosten voor woningverbetering liggen zelfs drie keer zo hoog. Dit komt ondermeer door het brede keuzebeleid van Woonservice Drenthe (Boodschappen 2010: De klant aan zet met klantgestuurd onderhoud bestaande uit klantregie over moment van onderhoud, het materiaalgebruik en kleur en het afwerkingsniveau). Een andere reden is het energie investeringsbeleid van 2008 (eigen beleidsambitie) om alle woningen versneld naar C-label te brengen in 2012. Ook de kleinschalige aanpak van renovatie van het bezit om de kernen leefbaar te houden, vormt een reden voor de hogere onderhoudskosten. Tenslotte heeft het hiervoor vermelde activeringsbeleid met betrekking tot het onderhoud ook een kostenverhogend effect. De laatste redenen gelden vanzelfsprekend ook voor de aanzienlijk hogere kosten van onderhoud per eenheid.

De corporatie is bekend met deze kengetallen, getuige de zelfevaluatie, de jaarverslagen en de trimesterrapportages.

## 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Woonservice Drenthe komt uit een situatie waarin ernaar werd gestreefd om alle investeringen te kunnen doen vanuit het eigen vermogen. Stakeholders ervoeren de corporatie toen als een zuinige, wat stoffige corporatie met een zeer terughoudend financieel beleid. In 2005 is het 'roer om gegaan' en sindsdien is de corporatie veel meer bereid om ook te investeren in de woonomgeving en leefbaarheid en doet dat ook.

De bedrijfswaarde van het vastgoed van Woonservice bedraagt ongeveer de helft van de gemiddelde landelijke bedrijfswaarde (CIP 2009). Dit kan worden verklaard door het lage huurniveau, de hoge onderhoudslasten en de beperkte huurverhoging en huurharmonisatie.

Het volkshuisvestelijk vermogen bedroeg eind 2008 (CIP 2009) 66,7% van het balanstotaal. Volgens de prognoses daalt het vermogen in 2014 tot onder de 40%. Als we kijken naar de ontwikkeling van de solvabiliteit (op basis van historische kostprijs) dan is deze in 2010 op 38,23% en daalt naar 17,23% in 2014. In 2013 ligt het door het CFV voorziene volkshuisvestelijke vermogen van Woonservice vrijwel gelijk met de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Deze ontwikkeling geeft aan dat de corporatie aan het investeren is in onrendabele toppen en daar ook vreemd vermogen voor moet aantrekken. Het continuïteitsoordeel van het CFV is overigens de hele periode positief geweest (A of A1) en de verwachting is dat dit oordeel ook de komende jaren gehandhaafd kan blijven.

De commissie stelt vast dat Woonservice werkt met een jaarlijks geactualiseerde rendementseis (thans 6%) als directe rendementseis en deze doorrekent in de bedrijfswaarde.

Vooralsnog liggen de waarden voor leningen een flink stuk lager dan bij de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Dat komt omdat de corporatie tot voor kort nauwelijks geld hoefde te lenen.

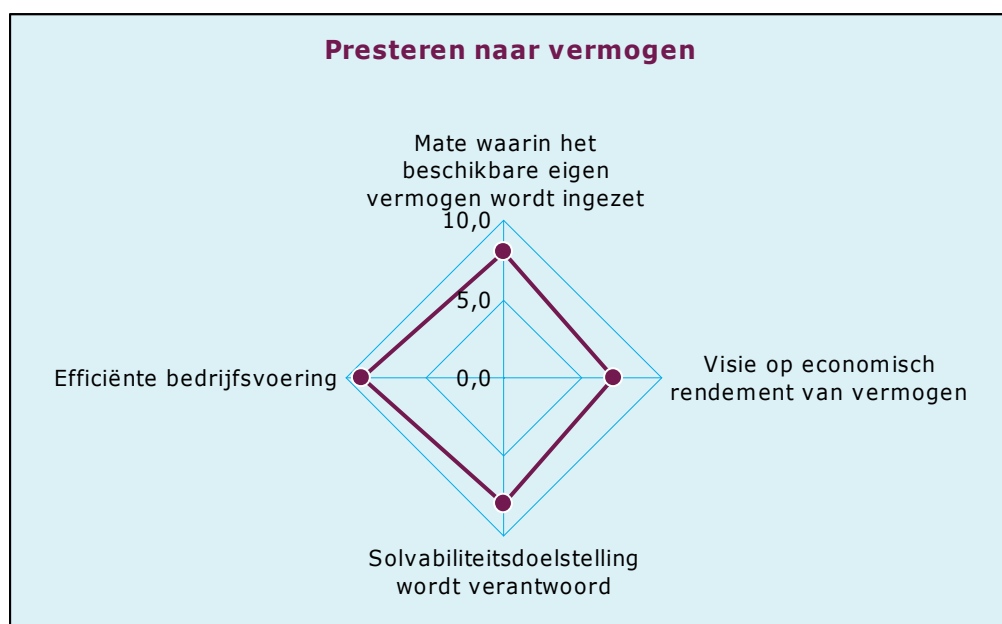
De hoge bedragen voor onderhoud doen vermoeden dat er behoorlijk wat (extra) lucht in de begroting zit. Dit is ook bevestigd in de gesprekken met leden van het managementteam. Hierin gaven zij aan, dat de begroting zonder veel pijn met een tot anderhalf miljoen euro verlaagd zou kunnen worden als daar noodzaak toe is, bijvoorbeeld door afnemende kasstromen.

Woonservice lijkt niet echt te sturen op vastgoedwaardeontwikkeling, maar veel meer op sociale en maatschappelijke waarde, naast de bedrijfswaarde. Dit kan op langere termijn problematisch worden, omdat de corporatie steeds meer investeert in vastgoed. De enige bron van waarde op langere termijn, is de waardeontwikkeling van het vastgoed. Uit die waardeontwikkeling kunnen sociale en maatschappelijke investeringen (mede) gefinancierd worden. Dit vergt echter bewust sturen op vastgoedwaarde in relatie tot maatschappelijke waarde.

### 5.3 Efficiency

Als we kijken naar de netto bedrijfslasten, dan kunnen we niet anders dan concluderen dat Woonservice een zeer efficiënte corporatie is. Waar de referentiecorporatie ruim € 1.200 per vhe kwijt is aan bedrijfslasten, bedraagt dit bij Woonservice slechts € 410. Ten opzichte van de gemiddelde corporatie is het verschil nog groter. Opvallend is verder dat de bedrijfslasten de afgelopen periode (2005-2008) wel is toegenomen, maar dat de toename ook veel lager uitvalt dan bij de referentie- en de gemiddelde corporatie. Ook opvallend is dat het aantal vhe per fte niet heel erg afwijkt van de referentie- en de gemiddelde corporatie. Zoals eerder aangegeven, ligt de reden hiervan mede bij de grote omvang van de eigen onderhoudsdienst, die geactiveerd is op de onderhoudsbegroting.

### 5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	7,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	9,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>	

## 5.5 Conclusies en motivatie

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

Naar het oordeel van de commissie zet Woonservice Drenthe haar beschikbare eigen vermogen goed in. In de periode 2006 -2009 heeft de corporatie actief geïnvesteerd in haar woningvoorraad, woonomgeving en leefbaarheid. In de eerdere hoofdstukken heeft de commissie hierover al uitgebreid gerapporteerd. Ook volgens de stakeholders steekt de corporatie haar energie (en haar vermogen) in de juiste zaken. Er blijven geen opgaven liggen. Woonservice schrikt er ook niet voor terug om grote opgaven als in Emmen op zich te nemen. De corporatie beschikt over een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en heeft een berekening van het bestemde eigen vermogen. Woonservice heeft daarnaast ook scenario's gemaakt die de verkooppotenties in kaart brengen. Verder zijn eveneens de potenties van extra financieringsruimte met vreemd vermogen in kaart gebracht. De corporatie is goed op de hoogte van de mogelijke financiële risico's die ze loopt en heeft haar risicobuffers berekend. Daarnaast geeft Woonservice inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. De corporatie doet er volgens de commissie goed aan om duidelijk te maken wat haar toekomststrategie is voor het in het kader van 'matching' verworven vastgoed in Groningen, zoals ze dat eerder al gedaan heeft voor het vastgoed in Lelystad. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tenslotte geeft over de hele periode A-oordelen. De commissie waardeert deze prestaties met een 8.

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

De commissie vindt dat Woonservice een duidelijke visie heeft op het economisch rendement op het vermogen. Voor maatschappelijk vastgoed is in 2009 een aparte visie op papier gezet met heldere rendementsdoelstellingen. Voor de overige woningen in de verhuur maakt men gebruik van parameters bij de bedrijfswaarde berekeningen, die jaarlijks door de RvC worden goedgekeurd. Woonservice werkt op dit moment met een interne rendementseis van 6% (direct rendement) in de bedrijfswaarde. De visie op het rendement van koopwoningen is niet concreet aangetroffen, terwijl de vastgoed waardesturing (het indirecte rendement) bij investeringsbeslissingen geen rol lijkt te spelen. In de zelfevaluatie wordt aangegeven, dat het streven is om 'een zo hoog mogelijk rendement' op het eigen vermogen te behalen. Dit doet de corporatie door 'optimaal rendement te behalen op liquide en belegde middelen en een zo laag mogelijke vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen. Woonservice geeft in principe voorkeur aan interne financiering vanwege hogere rendement, maar de commissie tekent hier bij aan dat dit sterk afhangt van de hoogte van de rente als 'cost of capital'. Tenslotte geeft de corporatie aan dat zij 'borgbaar' wil blijven bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De commissie beoordeelt deze prestaties met een 7.

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

Met betrekking tot solvabiliteit ziet de commissie dat de corporatie over de hele periode het solvabiliteitsoordeel 'voldoende' krijgt van het CFV. Tot voor kort was de financiële positie van Woonservice van dien aard dat het niet noodzakelijk was een ondergrens te stellen aan de solvabiliteit. Er was immers voldoende vermogen en de investeringen hadden geen serieuze gevolgen voor de solvabiliteit van de organisatie. De situatie is nu anders. Woonservice is nog steeds een gezonde corporatie, maar gezien de sterke toename aan investeringen is het noodzakelijk een minimale ondergrens aan de solvabiliteit vast te stellen. Woonservice en de RvC zijn momenteel in gesprek over de kaders die hierbij gehanteerd gaan worden:

- Woonservice wil een A1-oordeel behouden van het CFV;

- Er dient voldoende faciliteringsruimte te zijn om de geplande investeringen te kunnen uitvoeren;
- Er dient sprake te zijn van een structurele positieve operationele kasstroom;
- Een minimale solvabiliteit van 10%, op basis van historische kostprijs;
- Het bedrijfsresultaat voor afwaardering onrendabele investeringen dient structureel positief te zijn.

De commissie constateert dat de corporatie een solvabiliteitsdoelstelling hanteert die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma. De commissie waardeert de prestaties op dit terrein met een 8.

### ***Efficiënte bedrijfsvoering***

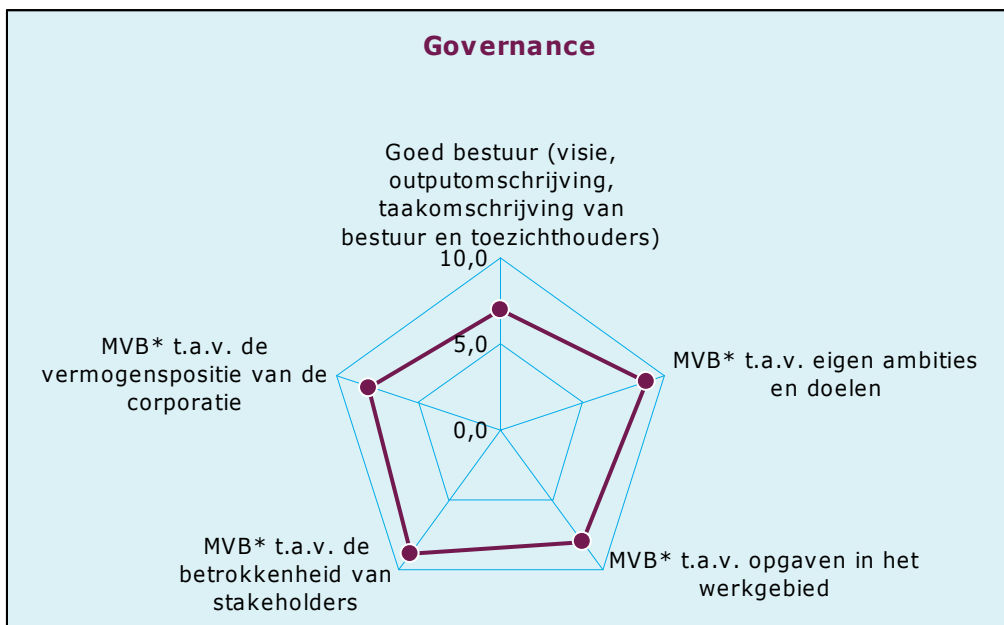
Met betrekking tot de efficiency van de bedrijfsvoering stelt de commissie vast dat Woonservice duidelijk stuurt op de kosten van de organisatie. De cijfers uit Corporatie in Perspectief van het CFV, geven aan dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij Woonservice drie keer lager zijn dan bij de referentiecorporaties. Ook de ontwikkeling van de netto bedrijfslasten (procentueel over de periode 2005-2008) ligt veel lager dan bij de referentiecorporatie. Verder valt de commissie op dat het aantal verhuureenheden afgezet tegen het aantal fte ongeveer gelijk is aan die van de referentiecorporatie. De reden hiervoor ligt bij de grote onderhoudsdienst (bijna de helft van het totale aantal fte's). De kosten hiervan zijn geactiveerd in de onderhoudslasten (die daardoor ook hoger liggen dan bij de referentiecorporatie). Als we de onderhoudsdienst zouden weglaten uit de fte-opgave, dan concluderen we dat Woonservice met een heel klein werkapparaat heel veel werk verzet. De commissie beoordeelt deze prestaties met een 9.



## 6 Governance

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

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	7,0
MVB* t.a.v. eigen ambities en doelen	9,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	8,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	9,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	8,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>

\* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

### 6.2 Conclusies en motivatie

Na de fusie in 1999 heeft de Raad van Commissarissen zich in haar eerste periode geconcentreerd op het samenbrengen van de organisatie. Met het aantreden van een nieuwe bestuurder in 2005 is de koers van de corporatie verlegd van beheren naar ondernemen. Dat betekende dat de risico's die Woonservice liep groter werden. Eind 2008 is een protocol opgesteld voor de beoordeling en toetsing van majeure projecten. Naar aanleiding van de zelfevaluatie van de Raad in 2009 is besloten alle lopende afspraken

tussen bestuurder en RvC die verband hebben met toezicht te bespreken en daar waar nodig te herzien.

De RvC van Woonservice heeft er voor gekozen het toezicht met het adagium 'betrokken maar op afstand' vorm te geven. De uitvoering en voorbereiding van de werkzaamheden vindt plaats in twee commissies (remuneratie en audit) en in de gemeenschappelijke bijeenkomst met de bestuurder.

Woonservice wil een corporatie zijn die een gezonde balans heeft tussen haar maatschappelijke opgaven (vastgelegd in ondernemingsplan en begroting) en haar financiële positie (vastgelegd in de financiële doelstellingen). Daarnaast zijn goedkeuringen over de rechtmatigheid van het handelen van de corporatie (waaronder het BBSH), de continuïteit op lange termijn en professioneel werkgeverschap voor de bestuurder de belangrijke resultaten van de werkzaamheden van de RvC. Die output van het toezicht is vastgelegd in die zin dat:

- haar wettelijke positie gewaarborgd is (besluiten waarvoor goedkeuring noodzakelijk is);
- de RvC betrokken is bij de "koersdiscussies" in de corporatie (adviesrol);
- er jaarlijks een functioneringsgesprek wordt gevoerd waarna de beloning wordt vastgesteld.

Voor alle onderdelen van haar primaire taken heeft de RvC nu meetbare normen vastgesteld.

De Governance code wordt volledig gevolgd maar is in de afgelopen vier jaar niet op alle aspecten toegepast. Onder meer voor wat betreft de samenstelling van de raad. In 2007 is geconstateerd dat de zittingstermijnen de maximale duur van de code overschreden. Het rooster van aftreden is daarop aangepast waardoor leden versneld zijn afgetreden (vier leden in de afgelopen twee jaar, een in 2010). Eind 2010 zal de RvC ook op dat onderdeel voldoen aan de Governance code. Daar waar Woonservice afwijkt van de Governancecode, is dit vastgelegd in de eigen Governancecode van Woonservice van mei 2010. Dit document en alle andere die volgens de Governancecode gepubliceerd moeten worden, zijn te vinden op de overzichtelijke en informatieve website van de corporatie.

Woonservice beschikt over een gedrags- en integriteitscode voor het personeel en een klokkenluidersregeling.

De Raad van Commissarissen heeft in 2010 een profielschets opgesteld, die ook op de website te vinden is. De Raad heeft haar werkwijze in april 2010 neergelegd in een conceptreglement. Het reglement is in september 2010 vastgesteld. In dit reglement ligt ondermeer vast, welke zaken aan de Raad moeten worden voorgelegd - voor- of achteraf. De notulen van de Raad zijn helder en bevatten een duidelijke actielijst. Besluiten van de raad zijn toegevoegd aan de verslagen. De Raad heeft in 2007 en 2009 onder begeleiding van een extern adviseur een zelfevaluatie uitgevoerd op het eigen functioneren. In de andere jaren is dat overigens ook gebeurd, maar dan in eigen beheer.

De corporatie legt verantwoording over de voortgang af aan de Raad door middel van trimesterrapportages. In ons gesprek gaf de Raad aan dat zij de directie verzocht heeft om deze rapportages korter te maken. De Raad wil dat de rapportages zich meer op de hoofdlijnen richten. Daarnaast is gevraagd om een 'dashboard' te ontwikkelen met stuurinformatie. Hiervoor is inmiddels een voorstel neergelegd in de vorm van een A3, waarin op basis van missie, visie, doelstellingen en strategische keuzes voor elke

strategische keuze in beeld wordt gebracht wat de succesbepalende factoren zijn, de prestatie-indicatoren en de activiteiten.

De commissie beoordeelt de *mate waarin er een visie op toezicht is, de gewenste output daarvan is vastgesteld en er een taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is* met een 7. Dit oordeel is gebaseerd op de periode 2006-2009, de huidige situatie en de verwachtingen voor de komende vier jaar. De commissie ziet in 2010 diverse documenten verschijnen, die helderheid verschaffen over visie en taakomschrijving. Voor die tijd waren deze documenten niet aanwezig. Ook de beoogde verbeteringen aan de trimesterrapportages zullen de Raad de gelegenheid bieden om haar toezichthoudende taak beter te kunnen vervullen. De commissie denkt wel dat de ontwikkeling hiervan nog wel de nodige aandacht van bestuur en Raad zal vragen. De 'traditie' van zelfevaluatie biedt ook mogelijkheden voor voortdurende kwaliteitsverbetering. De commissie mist in het jaarverslag van de Raad nog aanvullende informatie over de deskundigheden van de leden en de mate waarin en welke maatschappelijke belangen zij vertegenwoordigen.

Alle belanghouders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd. Met de gemeenten wordt in de bestuurlijke overleggen verantwoording afgelegd over vorderingen van (prestatie)afspraken, beleidsontwikkeling en projectontwikkeling. Op het overleg met de huurdersvereniging worden de planning en control-documenten geagendeerd en besproken. Huurders en woningzoekenden worden via de website, de Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws & Informatiepagina's (maandelijkse pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice. Daarbij is sprake van een impliciete vorm van verantwoording. Tweejaarlijks wordt er een belanghoudersbijeenkomst gehouden.

De commissie beoordeelt de *mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van de eigen ambities en doelen* plaats vindt als zeer goed en geeft hiervoor het cijfer 9. De corporatie luistert goed naar haar stakeholders en bepaalt haar eigen koers mede op basis van gesprekken en bijeenkomsten met hen. In de jaarverslagen én op tweejaarlijkse stakeholderbijeenkomsten legt de corporatie vervolgens helder en duidelijk verantwoording af over haar eigen prestaties op dit terrein.

De commissie beoordeelt de *mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van de opgaven in het eigen werkgebied* plaats vindt als goed en geeft hiervoor het cijfer 8. Hier geldt in principe een vergelijkbare redenering als bij het vorige punt. De commissie vindt zelf echter dat de mate van concreetheid van de prestatieafspraken in de volgende versies beter moet, hetgeen ook onderkend is door de corporatie. Ook de gemeenten lijken hiervan overtuigd, al bestaan er bij sommige gemeenten nog wel politieke struikelblokken.

De *mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van de betrokkenheid van de stakeholders* plaats vindt, beoordeelt de commissie als zeer goed en geeft hiervoor het cijfer 9. Woonservice Drenthe betreft de stakeholders nauw bij het maken van het beleid en de strategie van de corporatie en vraagt ook achteraf of de stakeholders vinden dat de corporatie voldoende heeft gedaan. Dit blijkt ondermeer uit het verslag van de bijeenkomst 'Woonservice Serveert!'.

De commissie beoordeelt de *mate waarin maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen* plaats vindt als goed en geeft hiervoor het cijfer 8. De corporatie verantwoordt zich over (de aanwending van) haar vermogen in heldere jaarverslagen, die ook op de website te vinden zijn. Alle stakeholders ontvangen naast het jaarverslag ook de jaarbegroting. Daarnaast wordt met verschillende stakeholders regelmatig overleg gevoerd. In deze overleggen kunnen deze zaken ook aan de orde komen, indien gewenst en nodig. In de gesprekken met de commissie gaven de stakeholders aan tevreden te zijn met de informatievoorziening van Woonservice. Alles bij elkaar beoordeelt de commissie de Governance van Woonservice met een 8.

## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Betaalbaarheid van het wonen	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Fysieke kwaliteit van de woning	8	9	9	7	<b>8,1</b>
Keuzevrijheid in het wonen	8	8	8	7	<b>7,9</b>
Kwaliteit van de woon- en leefomgeving	8	9	9	7	<b>8,1</b>
Wonen, zorg en welzijn	8	9	8	7	<b>8,0</b>
Energie- en milieubeleid	9	8	8	7	<b>8,6</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8,3</b>	<b>8,7</b>	<b>8,5</b>	<b>7,0</b>	<b>8</b>

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Leefbaarheid	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Bijzondere doelgroepen	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Bouwproductie	9	9	9	7	<b>8,8</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	9	7	<b>8,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8,8</b>	<b>8,8</b>	<b>9,0</b>	<b>7,0</b>	<b>9</b>

<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	9	9	9	<b>9,0</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	9	9	9	<b>9,0</b>
Leefbaarheid	9	9	9	9	<b>9,0</b>
Bijzondere doelgroepen	8	9	9	9	<b>8,3</b>
Bouwproductie	8	9	9	9	<b>8,3</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	9	9	9	<b>8,3</b>
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	8	9	9	9	<b>8,3</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8,4</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>	<b>9</b>

<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>			
<b>Prestatieveld</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		8,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	ja	7,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	8,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		9,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8</b>	



<b>Governance</b>		
<b>Prestatieveld</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	9,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	8,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	9,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	8,0	20%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>	



## Bijlage 1 Verantwoording visitatie

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Presteren naar Opgaven (PnO)			
PnO	Woonplan gemeente Borger-Odoorn	2004	Geaccordeerd
PnO	Woonplan gemeente Midden Drenthe	2005+	Geaccordeerd
PnO	Woonplan gemeente Coevorden	2005-2015	Geaccordeerd
PnO	Woonplan gemeente Emmen	2002	Geaccordeerd
PnO	Lokaal Akkoord Emmen	2010-2014	Ondertekend
PnO	Intentieovereenkomst prestatieafspraken gemeente Midden-Drenthe	2010	Ondertekend
PnO	Prestatiecontract gemeente Borger-Odoorn	2005-2010	Ondertekend
PnO	Prestatiecontract gemeente Borger-Odoorn	2010-2015	Concept
PnO	Prestatiecontract gemeente Emmen	2005-2010	Ondertekend
PnO	Samenwerkingsovereenkomst ontwikkeling Woonservicezone Beilen	2010	Vastgesteld
PnO	Convenant van het Noorden, het manifest	2005-2014	Ondertekend
PnO	Intentieovereenkomst maatschappelijk vastgoed Emmen + uitwerking	2007	Ondertekend
PnO	Intentieovereenkomst uitbreidingsplan Witteveen	2008	Ondertekend
PnO	Samenwerkingsovereenkomst uitbreidingsplan Witteveen	2009	Ondertekend
PnO	Intentieovereenkomst structuurvisie Westerbork	2009	Ondertekend
PnO	Intentieovereenkomst 't Brughuus Vakthermond	2009	Ondertekend
PnO	Strategisch Voorraadbeleid Woonservice Drenthe	2003	Vastgesteld
PnO	Beheerplan Schoonoord	2010	Vastgesteld
PnO	Woningmarktonderzoek Midden Drenthe	2009	Behandeld in MT
PnO	Onderzoek Wonen en Leefbaarheid Gemeente Emmen	2007	Behandeld in MT
PnO	Onderzoek naar Wonen en Leefbaarheid, Gemeente Coevorden	2008	Behandeld in MT
PnO	Demografische ontwikkelingen Oost Drenthe en Westerveld ("krimprapport")	2010	Behandeld in MT
PnO	Samenwerkingsverklaring MFC Tiendeveen	2010	Ondertekend
PnO	Emmen Revisited	2009	
Presteren naar Ambitie /Doelen (PnA/D)			
PnA	Ondernemingsplan Woonservice 2006-2010	2006	Vastgesteld
PnA	Rapportage risicomangement	2009	Vastgesteld
PnA	Treasury Statuut Woonservice	2007-2013	Vastgesteld
PnA	Norm basiskwaliteit Wonen	2010	Concept
PnA	Energie en milieubeleid 2009-2011	2009	Vastgesteld
PnA	Voorstel invoering leefbaarheidsfonds	2006	Vastgesteld
PnA	Huurbeleid en contractsvormen	2009	Vastgesteld
PnA	Klantgestuurd Onderhoud	2009	Vastgesteld
PnA	Leefbaarheid onder dak (visie op maatschappelijk vastgoed)	2009	Vastgesteld
PnA	Jaarverslag 2006 Van Cijfers naar Mensen	2007	Vastgesteld
PnA	Jaarverslag 2007 Multivitamine voor Leefbaarheid	2008	Vastgesteld
PnA	Jaarverslag 2008 (Zelf) klussen aan goed Wonen	2009	Vastgesteld

PnA	Jaarverslag 2009 Woonservice 10!	2010	Concept
PnA	Begroting 2010 Anders nog iets? Boodschappen 2010	2009	Vastgesteld
PnA	Managementinformatie (trimesterrapportages) 2008-2010	2008-2010	Vastgesteld
<b>Presteren volgens Stakeholders (PvS)</b>			
PvS	Convenant Geruzie Veurbij	2009	Ondertekend
PvS	Verslagen belanghoudersbijeenkoms	2006 / 2008	Vastgesteld
PvS	Samenwerkingsovereenkomst en sociaal statuut huurdersvereniging Samen Sterk	?	?
PvS	Onderzoek huurdersvereniging Samen Sterk Beilen, rapportage Woonbond	2010	T.k.a.
PvS	Overzicht belanghouders Woonservice	2009	Vastgesteld
PvS	Woonservice: Goed, Beter...Best? Onderzoek naar de tevredenheid van huurders Woonservice	2007	Behandeld in MT
<b>Presteren naar Vermogen en Efficiency (PnV/E)</b>			
PnV	Correspondentie WSW	2008-2009	
PnV	Correspondentie Centraal Fonds Volkshuisvesting	2007-2009	
PnV	Correspondentie Corpodata		
PnV	Correspondentie VROM	2008	
PnV	Overzicht verloop bedrijfslasten 2004-2008 + collegiaal vergelijk met Domesta	2009	
PnV	Presentatie meerjarenplanning + begrotingen 2006-2009	2010	
	Meerjarenplanningen 2006-2010 t/m 2009-2013 (uit begroting overgenomen)	2006-2009	
PnV	Verloop eigen vermogen 2010-2014	2010	
PnV	Eigen Benchmark kengetallen collega corporaties (2006-2008)	2006-2008	
PnV	Corporatie in Perspectief Centraal Fonds Volkshuisvesting	2006-2009	
<b>Governance</b>			
Governance	Bestuurs- en managementreglement	2010	Vastgesteld
Governance	Reglement van de auditcommissie van de Raad van Commissarissen	2007	Vastgesteld
Governance	Notulen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en bestuur Woonservice	2006-2010	Vastgesteld
Governance	Gedragscode personeel: Zo doen we dat bij Woonservice		Vastgesteld
Governance	Statuten Woonservice (statutenwijziging 2003)	2003	Vastgesteld
Governance	Governancecode Woonservice (laatste aanpassing 2010)	2010	Vastgesteld
Governance	Verslag zelfevaluatie RvC	2009	Vastgesteld

## Geïnterviewde personen

Categorie	Naam	Huidige functie	Voormalige functie
<b>Directeurbestuurder</b>			
	Mevr. mr. E. Dost	Directeur-bestuurder	
<b>Medewerkers</b>			
	Dhr. ir. J. van der Meer	manager Woondiensten	
	Dhr. J.L.Vries	manager Techniek	
	Dhr. H. Zefat	Manager Financieel beleid en beheer	
	Mevr. K. Oude Velthuis	OR, keuze-adviseur	
	Dhr. H.L.Timmer	OR, senior medewerker techniek	
	Dhr. B. Buning	huismeester	
<b>Raad van Commissarissen</b>			
	Dhr. S.C.J. Gaastra	voorzitter	
	Mevr. S.W.T. Gerritsen	vice-voorzitter	
	Dhr. J. Otter	lid	
	Dhr. T.J. van Riemsdijk	lid	
	Mevr. mr. M.P. de Wilde	lid	
<b>Wethouders</b>			
	Dhr. J.J. Bruintjes	wethouder gemeente Borger-Odoorn	
	Dhr. E. Dolfing	wethouder gemeente Midden Drenthe	
<b>Zorginstelling</b>			
	Dhr. G. Tent	Raad van bestuur 't Derkshoes Westerbork en beleidsmedewerker Zorggroep Drenthe	divisiedirecteur verpleeghuis Altingerhof, GGZ Drenthe
	Mevr. J.G. Mengerink- Hogevonder	Raad van bestuur Carint Reggeland groep	bestuurder Leveste
	Dhr. E. Fokkens	beleidsmedewerker zorggroep Tangenborgh	
<b>Corporaties</b>			
	Dhr. T.A. Selten	voorzitter Raad van Bestuur Lefier	
	Dhr. K. Stol	directeur bestuurder Actium	
	Dhr. H.D. Eppinga	directeur bestuurder woningstichting Tubbergen	manager Woondiensten Domesta
<b>Huurdersvereniging</b>			
	Dhr. L.J.J. Plugge	voorzitter	
	Dhr. H. Hermelink	secretaris	
	Dhr. W. Pol	penningmeester	
<b>Ambtenaren</b>			
	Mevr. I. Snippe-Hoijting	beleidsmedewerker integraal woonbeleid	

Categorie	Naam	Huidige functie	Voormalige functie
		gemeente Borger-Odoorn	
	Dhr. P.K. Klont	hoofd openbare werken gemeente Midden Drenthe	directeur beleid gemeente Midden Drenthe
	Mevr. K. Klasen	beleidsmedewerker afdeling ruimte gemeente Coevorden	
Welzijn			
	Mevr. R.S. Goetsch	directeur stichting Welzijn Midden Drenthe	
	Dhr. P. Kerssies	directeur stichting Welzijn 2000	

## **Bijlage 2      Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

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

Naam, titel, voorletters:  
Zoete, dr. ing. P.R.



Geboorteplaats en -datum:  
Apeldoorn, 13 november 1941

Woonplaats:  
Malden

Huidige functie:

- Universitair hoofddocent planologie (Associate professor) Universiteit Utrecht

Onderwijs:

- Diploma rentmeester (HBO Velp)
- Doctoraat planologie (Universiteit Utrecht)
- Doctoraal sociale geografie (RU Nijmegen)
- Doctoraal planologie (cum laude; RU Nijmegen)
- Akte m.o. aardrijkskunde (HBO Tilburg)
- Bevoegdheid luchtverkeersleider (Koninklijke Luchtmacht)
- Cultuurtechnisch ingenieur (HBO Arnhem)
- hbs B (Apeldoorn)

Loopbaan:

- 2007 – heden Visitator Raeflex
- 1997 – heden UHD planologie (Associate professor) Universiteit Utrecht
- 1996 – 1997 voorzitter Sociale Verhuurders Haaglanden
- 1991 – 1995 plv. directeur Rijksplanologische Dienst (thans DG Ruimte) van VROM
- 1987 – 1991 hoofd ruimtelijke ordening gemeente Breda
- 1983 – 1987 zelfstandig planologisch adviseur (eigen bureau)
- 1974 – 1983 docent aardrijkskunde (HAVO en VWO te Arnhem)
- 1972 – 1974 docent fysische geografie (HBO Nijmegen)
- 1965 – 1972 medewerker fysische geografie (RU Nijmegen)
- 1963 – 1965 officier luchtverkeersleiding (Koninklijke Luchtmacht)

Nevenfuncties:

- 2010 – heden commissaris bij Pantein Wonen (woningcorporatie)
- 2008 – heden commissaris bij Stichting Mooiland (woningcorporatie)
- 2000 – 2008 commissaris bij Woonmaatschappij Maasland
- 2000 – 2004 lid Raad van Advies van SAB (planologisch bureau met een 'planscheppend' karakter te Arnhem)
- 1997 – 2005 voorzitter Raad van Advies van Omniplan (planologisch bureau voor proces- en projectmanagement te Zeist)
- 1997 – 2000 bestuurder bij Woningbouwvereniging Steendal



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonservice Drenthe te Westerbork

visitatieweek: 27 - 2010

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

Naam : De heer P.R. Zoete

Geboortedatum : 13 november 1941

Handtekening : 

Datum : 21 april 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK: 30233758

© Raeflex benoeming vs vs. 2.0

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

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

Geboorteplaats en -datum:  
Den Haag, 7 oktober 1950

Woonplaats:  
Noordwolde (fr)



Huidige functie:

- eigenaar/zelfstandig adviseur HNadvies

Opleiding:

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

Loopbaan:

- 1 Juni 2010 Eigenaar /zelfstandig adviseur HNadvies
- 2008- heden Visitator Raeflex
- 2009-2010 Bestuurder woningcorporatie Elkien (na fusie)
- 2002-2009 Algemeen directeur en bestuurder Nieuw Wonen Friesland
- 1998-2001 Hoofd Vermogensbeheer (Finance) Achmea Syntrus Vastgoed
- 1996-1998 Manager Business Development financiële diensten Achmea ZKGL
- 1992-1996 Verandermanager AchmeaAvero leven/hypotheke
- 1986-1992 Manager Financiële Diensten AEGON
- 1974-1986 Accountmanager Financiële Diensten en Vastgoed bij diverse organisaties.

Nevenfuncties:

- 2005 bestuursadviseur Stichting Kinderen van Amurang

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonservice Drenthe te Westerbork

visitatieweek: 27 - 2010

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

Naam : de heer F.Th. de Groot RB

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

Handtekening : .....  .....

Datum : ..... 23 april 2010 .....

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vs. 2.0

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

Naam, titel, voorletters:  
van Dorst, drs. M.M.L.

Geboorteplaats en -datum:  
12-05-1966

Woonplaats:  
LAMSWAARDE



Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur bij Moveo Training & Advies

Onderwijs:

- 2005 NLP-practitioner
- 1994 – 1995 Hogeschool Rotterdam Hoger management Post-HBO Management opleiding
- 1984 - 1990 Erasmus Universiteit Rotterdam, Maatschappij-geschiedenis (beleid & bestuur)
- 1978 – 1984 Jansenius Scholengemeenschap Atheneum

Loopbaan:

- Maart 2010 Secretaris bij Raeflex
- Maart 2010 Visitator bij Raeflex
- 2003 – 2006 Accountmanager Zuid-west Nederland Aedes
- 2000 – 2003 Organisatieadviseur at Mede Organisatieadvies
- 1995 – 2000 Manager at SenterNovem
- 1990 – 1995 Beleidsmedewerker Ministerie van Economische Zaken

Nevenfuncties:

- 2007 tot heden Voorzitter van de dorpsraad Lamswaarde
- 2006 – 2007 Lid belanghoudersraad Woongoed Zeeuws-Vlaanderen
- 2003 tot heden Lid dorpsraad Lamswaarde
- 1998 – 2003 Secretaris bewonersvereniging Pijnackerplein Rotterdam

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetokende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonservice Drenthe te Westerbork

visitatieweek: 27 - 2010

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

Naam : de heer drs. M.M.L. van Dorst

Geboortedatum : 12 mei 1966

Handtekening : 

Datum : 19 mei 2010



## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

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

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

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

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

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

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

## Beoordelingen per prestatieveld

### *Beoordeling Presteren naar ambities en doelen*

#### **Excellent (10-9)**

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

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

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

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

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

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

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

### *Beoordeling Presteren naar opgaven*

#### **Excellent (10-9)**

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

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

De opgave is bijna behaald.

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

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

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

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

### *Beoordeling Presteren volgens stakeholders*

#### **Excellent (10-9)**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### ***Excellent (10-9)***

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

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

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

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

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

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

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

## **Beoordeling Governance**

### **Excellent (10-9)**

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren volgens ambities / eigen doelen

Welke ambities? (beleidsplan 2006-2010, p.23)	Meetbare doelen (2006 – 2010)	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
Betaalbaarheid van het wonen	Introduceren van passende vormen tussen huur en koop	Woonservice heeft diverse nieuwbouwprojecten met Koopgarant ontwikkeld en verkocht. Binnen een vijftal projecten zijn in de periode 2006-2010 44 nieuwbouwwoningen met koopgarant verkocht. In 2010 zijn nieuwe projecten in ontwikkeling waar Koopgarant inmiddels wordt aangeboden (o.a. Witteveen, Schoonoord).	Bij nieuwbouwprojecten zal de keuzemogelijkheid tussen huren en kopen en kopen met Koopgarant daar waar mogelijk worden toegepast. Voor de bestaande bouw worden de mogelijkheden voor de keuze in contractsvorm eveneens verruimd (binnen de beheerplannen).	9,0
	Handhaven van de verhouding tussen prijs en kwaliteit van woningen	Gemiddelde huur t.o.v. maximaal redelijke huur (MRH): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006: 54%</li> <li>• 2007: 53%</li> <li>• 2008: 56%</li> <li>• 2009: 56%</li> </ul>	Verbeteren prijs kwaliteit verhouding door invoering (voor het eerst) van streefhuurbeleid. Gemiddelde streefhuur van 62% geformuleerd, gebaseerd op marktpositie van individuele verhuurclusters. Bij mutatie zullen in de periode t/m 2014, afhankelijk van de daadwerkelijke mutatiegraad, van circa 1.000 woningen de huren worden opgetrokken naar de streefhuur. Niveau is regionaal gezien nog steeds relatief laag.	
	Voeren van een inflatievolgend huurbeleid.	De jaarlijkse huurverhoging is conform het inflatiepercentage verhoogd en bedroeg: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,5% in 2009</li> <li>• 1,6% in 2008</li> <li>• 1,1% in 2007</li> <li>• 1,5% in 2006</li> </ul>	Voor de periode 2010-2014 zal Woonservice het inflatievolgend huurverhogingbeleid voortzetten.	
Fysieke kwaliteit van de woning	Benoemen en structureel hanteren van minimale kwaliteitsnormen voor het gehele woningbezit.	In 2009 is concept lijst met minimale kwaliteitseisen ontwikkeld. Basiskwaliteit vastgesteld voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningen in bewoonde staat</li> <li>• Oplevering woningen na mutatie</li> <li>• Oplevering woning na renovatie</li> </ul> In 2010 volgt vaststelling, na afstemming met beleid t.a.v. klantgestuurd onderhoud en het energie- en milieubeleid.	Na vaststelling in 2010 zal de basiskwaliteit worden ingevoerd binnen het MJOB en het mutatieproces. Daarnaast zal een projectmatige inhaalslag worden ingezet om alle bewoonde woningen te laten voldoen aan de geformuleerde basiskwaliteit.	8,0
Keuzevrijheid in wonen	Bewoners de keuze geven voor verschillende contractsvormen.	(zie ook betaalbaarheid van het wonen / tussenvormen huur en koop). Bij drie projecten is keuze aan de nieuwe bewoner gelaten: huren of kopen (met Koopgarant). Bij de projecten in Witteveen en Schoonoord (nu in procedure) is keuzemogelijkheid tussen koopgarant en huren. In 2009 is Woonservice ook licentiehouders van Te Woon. Binnen het SVB wordt Te	In de periode 2010-2014 zal Woonservice het beleid ten aanzien van Te Woon bij nieuwbouw voortzetten. Binnen het SVB zal het aantal woningen uit de bestaande voorraad dat Te Woon wordt aangeboden verder worden uitgebreid. In	8,0

Welke ambities? (beleidsplan 2006-2010, p.23)	Meetbare doelen (2006 – 2010)	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
	Bieden van efficiënte keuzemogelijkheden bij de inrichting van woningen.	2006-2007 heeft Woonservice het isolatieproject uitgevoerd. Huurders konden daarbij op individuele basis tegen 50% korting dubbel glas en spouwisolatie laten aanbrengen. Woonservice is januari 2010 van start gegaan met klantgestuurd onderhoud. Daarbij bepalen huurders zelf wanneer het onderhoud wordt uitgevoerd en welke kwaliteit dit heeft. In de voorliggende periode zijn beleid en werkprocessen inhoudelijk vormgegeven. Woonservice heeft in 2008 de renovatie-procedure aangepast. Bewoners kunnen nu in vroeg stadium meedenken over uitvoering van renovaties. Er wordt daarvoor tijdelijk een bewonerscommissie samengesteld.	2010 zal het woningtoewijzingsmodel (optiemodel) hierop worden aangepast.  Woonservice zal komende jaren klantgestuurd onderhoud verder uitbreiden. Om organisatorische redenen wordt het klantgestuurd onderhoud stap voor stap uitgebreid met nieuwe producten. Het doel is uiteindelijk de regie over het onderhoud en de uitrusting van de woning zoveel mogelijk bij de bewoner zelf neer te leggen. Woonservice houdt de regie over het onderhoud van het casco en de basisinstallatie.	
Kwaliteit van de woon en leefomgeving	Bouwen in de kleine kernen	Woonservice heeft in de periode 2006-2010 een aantal projecten ontwikkeld of in ontwikkeling genomen binnen de kleine kernen. Het betreft woningen in Nieuw Balinge, Witteveen, en Zwiggelte. De woningen in Nieuw Balinge zijn inmiddels gerealiseerd (6) in Witteveen zijn de woningen in verkoop /verhuur (10) in Zwiggelte loopt de bestemmingsplan-procedure. Woonservice bouwt alleen na afstemming / overleg met het dorp en naar behoefte. In Oranje is wel een voorstel gedaan aan het dorp (4 woningen), maar blijft de vraag te beperkt.	Woonservice zal het beleid ten aanzien van het bouwen in de kleine kernen voortzetten. Woonservice staat welwillend tegenover nieuwbouw in de kleine kernen, mits er gebouwd kan worden voor de behoefte vanuit het dorp. Naast Zwiggelte en Witteveen, werkt Woonservice ook aan plannen voor de bouw van woningen in de Broekstreek.	8,0
	Meer investeren in de fysieke aspecten van de woonomgeving (Schoon, heel, veilig).	Woonservice heeft in de afgelopen periode projectmatig geïnvesteerd in het aanbrengen van achterpadverlichting in diverse plaatsen in het werkgebied. Tussen 2006 en 2010 is € 170.000 geïnvesteerd in collectieve achterpadverlichting en is in de achterpaden zelf € 335.000 geïnvesteerd.  De kwaliteit van fysieke woonomgeving is gebruikelijk onderwerp in onderzoeken naar de leefbaarheid. Deze onderzoeken zijn zowel op gemeentelijk niveau (Midden-Drenthe, Coevorden, Emmen) als op dorpsniveau uitgevoerd. De resultaten ervan zijn onderwerp van gesprek met bewoners en gemeenten. Woonservice heeft tijdens enkele actiedagen ook zelf de handen uit de mouwen gestoken voor leefbaarheid. (bestrating achterpaden, snoeiwerk, tuinen opknappen etc.). In sommige situaties worden op kosten van Woonservice tuinen van bewoners aangepakt. Veelal in situaties waarbij bewoners zelf	Het investeren in de fysieke aspecten van de woonomgeving is geen primaire taak voor Woonservice. Vanuit het leefbaarheidbelang zal Woonservice het onderwerp samen met gemeente en bewoners blijven volgen.	

Welke ambities? (beleidsplan 2006-2010, p.23)	Meetbare doelen (2006 – 2010)	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
	<p>Investeren in maatschappelijke dienstverlening op het gebied van wonen, zorg en welzijn.</p>	<p>niet in staat zijn de tuin te onderhouden en er geen mantelzorg aanwezig is.</p> <p>Woonservice heeft in de periode 2006 en 2010 de samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen verder vormgegeven. Dit heeft geleid tot het realiseren van steunpunten, o.a. in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweede Exloërmond</li> <li>• Nieuw Balinge</li> <li>• Sleen</li> <li>• Schoonoord</li> </ul> <p>Ook is Woonservice actief in de OGGz netwerken. Netwerken waarbinnen probleemhuishoudens worden ondersteund vanuit verschillende disciplines en organisaties.</p> <p>Daarnaast heeft Woonservice in diverse seniorencomplexen huismeesters aangesteld.</p> <p>In 2009 is een pilotproject gestart in Valthe met als doel thuishetchnologie in te zetten ter ondersteunen van het zelfstandig functioneren van oudere bewoners in het dorp.</p> <p>Woonservice participeert in verschillende overleg- en projectgroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WWZ beraad Coevorden</li> <li>• Projectgroep Wonen Welzijn Zorg Zuidoost Drenthe.</li> </ul>	<p>Woonservice zal het ingezette beleid ten aanzien huismeesters, steunpunten, overlegvormen en netwerken voortzetten. In enkele specifieke gebieden zal dit een ruimtelijke vertaling krijgen binnen Woonservicezones.</p>	
	<p>Stimuleren van particulier initiatief</p>	<p>In de periode 2006-2010 heeft Woonservice de volgende activiteiten ondernomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oprichten leefbaarheidsfonds Vitaal!. Vanuit dit fonds worden jaarlijks tientallen particuliere initiatieven ondersteund gericht op het verbeteren van de leefbaarheid.</li> <li>• Woonservice heeft het Woonserviceforum opgericht. In dit forum met ruim 300 digitale leden worden huurders, woningzoekenden en andere belangstellenden gevraagd mee te denken over belangrijke beleidsthema's.</li> <li>• Woonservice vraagt huurders en dorpsbewoners regelmatig deel te nemen aan dorpsvisies.</li> <li>• In de periode 2006-2010 heeft Woonservice samen met lokale partners projecten gedraaid in:</li> <li>• Oranje, Hooghalen, De Broekstreek, Westerbork, Schoonoord, Tweede Exloërmond. Gestart is in 2010 met Valthermond.</li> <li>• In 2009 heeft Woonservice in samenwerking met Atriensis Mijn Energieloket ontwikkeld. Het energieloket is een digitaal loket, waarmee huurders worden</li> </ul>	<p>Woonservice zal in de komende periode nieuwe dorpsvisies gaan ontwikkelen. Onder andere in Valthermond, Valthe/Kleindijk, Aalden/Zweeloo. Jaarlijks zal een aantal nieuwe dorpstrajecten worden opgestart. Woonservice speelt daarbij in op concrete vragen vanuit het dorp zelf en initiatieven van andere maatschappelijke organisaties.</p> <p>Jaarlijks worden circa 2-4 onderzoeksthema's aan het Woonserviceforum voorgelegd.</p> <p>Zowel voor het Woonserviceforum als Mijn Energieloket zal Woonservice inzetten op het verhogen van het aantal deelnemers.</p>	

Welke ambities? (beleidsplan 2006-2010, p.23)	Meetbare doelen (2006 – 2010)	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
		gestimuleerd zelf actief aan de slag te gaan met energie besparen. Het loket biedt huurders inzicht, tips en ondersteuning met betrekking tot energie besparen en werkt interactief. Voorjaar 2010 is het loket aan alle huurders aangeboden.		
	Investeren in Maatschappelijk Vastgoed.	<p>Woonservice heeft in de periode 2006-2010 geparticipeerd in de ontwikkeling van verschillende vormen van maatschappelijk vastgoed. Deze projecten bevinden zich medio 2010 in verschillende stadia van het planvormingsproces:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtsuper Wijster (gerealiseerd)</li> <li>• Buurtsuper Valthe (in aanbouw)</li> <li>• Medisch Centrum Smilde (gerealiseerd)</li> <li>• Begeleid wonen Beilen (voorbereiding)</li> <li>• Begeleid wonen Odoorn (voorbereiding)</li> <li>• MFA Valthermond (in aanbouw)</li> <li>• MFA Schoonoord (voorbereiding)</li> <li>• MFA Nieuw Amsterdam – Veenoord (nader uit te werken binnen Emmen Revisited)</li> <li>• MFA Aalden (traject gestopt)</li> <li>• MFA Tiendeveen (traject gaat zonder Woonservice verder)</li> <li>• MFA / brede school Hijken (nader uit te werken).</li> </ul> <p>Woonservice heeft in de beleidsnotitie "Leefbaarheid onder dak" de eigen uitgangspunten met betrekking tot investeren in Maatschappelijk vastgoed vastgelegd.</p>	Woonservice zal de komende jaren het beleid met betrekking tot het investeren in maatschappelijk vastgoed continueren en in zekere mate intensiveren. Voor een betere interne begeleiding van deze projecten is in 2010 een programmaontwikkelaar aangetrokken, met als een van de belangrijke taken het begeleiden van dorpsvisies en het begeleiden van belanghouders / gebruikers bij het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.	
Wonen Zorg en Welzijn	Initiatiefnemer en trekker zijn bij het realiseren van woonzorg-zone.	In de periode 2006-2010 is Woonservice samen met de lokale partners gestart met de ontwikkeling van een woonservicezone in Beilen. Er worden 265 appartementen en grondgebonden woningen gerealiseerd, en 72 plaatsen voor kleinschalig wonen, een school, dienstencentrum en commerciële ruimten.	De Woonservicezone in Beilen zal verder worden uitgewerkt en er zal een start gemaakt worden met de realisatie. Daarnaast zal met de ontwikkeling van een Woonservicezone in Westerbork gestart worden.	8,0
	Behoeftanalyse wonen zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen met andere maatschappelijke organisaties heeft Woonservice in Zuidoost Drenthe de behoefte aan wonen, zorg en welzijn in beeld gebracht.</li> <li>• Met Leveste is in het "Mondengebied" onderzocht of er draagvlak is voor het realiseren van een kleinschalig woonzorgvorm, waar intensieve zorg geleverd kan worden.</li> </ul>	In het Mondengebied zal een kleinschalige woon-zorgvoorziening worden gerealiseerd.	
	Realiseren één-loket-functies	Op diverse plaatsen in het werkgebied is met lokale	Woonservice zet het beleid t.a.v. onder-	

Welke ambities? (beleidsplan 2006-2010, p.23)	Meetbare doelen (2006 – 2010)	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
		partners gewerkt aan de ontwikkeling van steunstees / loketfuncties: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuw Balinge</li> <li>• Tweede Exloërmond</li> <li>• Sleen</li> <li>• Schoonoord</li> </ul>	steunen en mee ontwikkelen van loketfuncties voort. In Valthermond zal naar alle waarschijnlijkheid een loket in het nieuwe Brughuus (MFA) worden gerealiseerd. In Schoonoord wordt medio 2010 een loket geopend in samenwerking met welzijn, bibliotheek en Icare (thuiszorg).	
	Volgen en waar mogelijk ondersteunen beleidskeuzes zorg- en welzijnsinstellingen	Woonservice heeft de afgelopen jaren goede contacten opgebouwd en onderhouden met de diverse zorg- en welzijnsinstellingen. In korte tijd zijn er netwerken ontstaan waarbij steeds meer sprake is van een integrale benadering van probleemstellingen. Ook de beleidswijzigingen waar zij mee te maken hebben gekregen (AWBZ /WMO / bezuinigingen, etc) heeft Woonservice gevolgd. Inspelend op de extramuraliseringstrend bouwt Woonservice inmiddels woningen zoveel mogelijk volgens het Woonkeur en zijn zorgappartementen op basis van scheiden wonen en zorg ontwikkeld (Ettenstraat Beilen, de Schans Emmen).	Er zijn zorgen over de financiële ontwikkelingen bij de instellingen en de daarmee samenhangende mogelijkheden om op kleinschalig niveau passende zorg (aan huis) te leveren. Vooral in de kleine kernen is dit een groot leefbaarheidvraagstuk. Woonservice zal ook de komende periode de ontwikkelingen bij zorg- en welzijnsinstellingen op de voet blijven volgen en proberen gezamenlijk kleinschalige initiatieven in dorpen en buurten van de grond te krijgen.	
Energie- en milieubeleid	Thema energiebeleid is niet expliciet in geldende ondernemingsplan benoemd. Later prominent op de agenda gekomen.  Doelen energie- en milieubeleids-plan 2008: <ul style="list-style-type: none"> <li>• binnen 5 jaar alle door te exploiteren woningen minimaal op label C</li> <li>• Dakisolatie kosteloos aanbrengen</li> <li>• Vervangen enkelglas bij mutatie door HR++ glas, vervangen gaskachels voor CV-installatie, aanbrengen vloer en spouwisolatie (ook op verzoek zittende huurder met 25% korting).</li> <li>• Binnen 5 jaar vervangen VR-ketels door HR ketels</li> </ul>	Circa 20% van de huurders heeft op individuele basis isolerende maatregelen laten uitvoeren. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tussen 2008 en 2010 is het aantal woningen dat ten minste energielabel C of beter scoort vergroot van 1660 naar 2706.</li> <li>• Tussen 2008 en 2010 zijn van 269 woningen de VR ketels vervangen door HR-ketels.</li> <li>• Tussen 2009 en 2010 is bij 484 woningen dakisolatie aangebracht.</li> <li>• Tussen 2007 en 2010 is voor 1,4 miljoen euro aan isolerende maatregelen uitgevoerd (bij mutatie / op verzoek huurder). Er is voor € 300.000 aan compleet nieuwe CV-installaties geplaatst in bestaande woningen.</li> </ul> In 2006 is een project ontwikkeld waarbij huurders op individuele basis isolerende maatregelen kregen aangeboden tegen 50% korting. Woonservice heeft in 2008 een energie- en milieubeleidsplan opgesteld.	Er resteren nog 111 woningen waarvan de VR ketel nog door HR ketels moeten worden vervangen. Dit wordt voor 2014 uitgevoerd. 216 woningen hebben nog geen CV installatie. Op verzoek van de huurder of bij mutatie vindt vervanging plaats.  Tussen 2010 en 2014 zal bij circa 1.700 woningen nog dakisolatie worden aangebracht.	9,0

*Toelichting*

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

## Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven 2006-2010	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen (prestatiecontracten / woonplannen)	Woonplan <i>Emmen</i> 2005-2010 / Lokaal Akkoord 2010/2014: Kernvoorraad moet van voldoende omvang / op peil blijven voor de doelgroep van beleid.	<p>Procentuele verdeling goedkope, betaalbare en dure woningvoorraad (cijfers over gehele werkgebied).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009 38%, 60%, 1%</li> <li>• 2008 40%, 58%, 1%</li> <li>• 2007 42%, 57%, 1%</li> <li>• 2006 43%, 57%, 1%</li> </ul> <p>Woonservice heeft, ondanks extra ruimte in de mogelijkheden voor huurverhoging, een inflatievolgend huurprijsbeleid gevolgd in de periode 2006-2009.</p>	<p>In alle gemeenten blijft de kernvoorraad betaalbare woningen van belang.</p> <p>Lokaal Akkoord Emmen: Op peil houden kernvoorraad voor doelgroep van beleid.</p> <p>In de gemeente Emmen, is Woonplan in ontwikkeling. Een actualisatie van de opgave zal daarin worden opgenomen.</p>	9,0
	Woonplan gemeente <i>Hoogeveen</i> : Behoud "ijzeren voorraad" voor het huisvesten van de doelgroep van beleid.	Zie hiervoor		
	Gemeente <i>Midden-Drenthe</i> : Woonplan: Minimale omvang van 2.900 betaalbare huurwoningen (2015).	Zie hiervoor	In de gemeente Midden-Drenthe is Woonplan in ontwikkeling. Een actualisatie van de opgave zal daarin worden opgenomen.	
	Integraal woonplan <i>Borger-Odoorn</i> : Handhaven omvang kernvoorraad op huidige niveau (2004).	Zie hiervoor	In de gemeente Borger-Odoorn is Woonplan in ontwikkeling. Een actualisatie van de opgave zal daarin worden opgenomen.	
	In het Woonplan van de gemeente <i>Coevorden</i> is geen expliciete doelstelling opgenomen ten aanzien van de beschikbare betaalbare voorraad. In het woningmarktonderzoek (2008) blijft de behoefte aan huurwoningen op peil.	Zie hiervoor	In de gemeente Coevorden is Woonplan in ontwikkeling. Een actualisatie van de opgave zal daarin worden opgenomen.	
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<p>Prestatieovereenkomst energie (Drenthe) (2008-2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In beeld brengen energielabels;</li> <li>• streven naar minimaal energielabel C;</li> <li>• energetische kwaliteit nieuwbouw minimaal 10% beter dan landelijke norm;</li> <li>• beperken energieverbruik bestaande voorraad.</li> <li>• Lokaal Akkoord Emmen: Aansluiten bij provinciaal gemaakte afspraken m.b.t. energiebesparing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf 1 januari 2010 zijn alle energielabels voor woningen beschikbaar;</li> <li>• Woonservice ligt er goed op koers met het aanbrengen van energiebesparende maatregelen. Medio 2010 hebben 2.706 woningen een energielabel van C of beter ten opzichte van 1660 in 2007.</li> <li>• Alle door Woonservice op te leveren / geleverde nieuwbouw voldoet aan de 10%-eis. De EPC-waarde is 0,72 of beter (wettelijk 0,8).</li> <li>• Woonservice heeft Mijn Energieloket ontwikkeld voor huurders met het doel het energieverbruik in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonservice streeft naar voltooiing van het doel alle door te exploiteren woningen aan de eis van tenminste label C te laten voldoen in 2013. Woonservice stemt de onderhoudsbegroting ook voor de komende jaren op dit doel af.</li> <li>• Woonservice blijft streven naar een lagere EPC. Ook bij aanscherping van de EPC probeert Woonservice aan dit doel te voldoen.</li> </ul>	9,0



Doelstellingen	Meetbare opgaven 2006-2010	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
		<p>de woning te verminderen. Het terugdringen van het energiegebruik door bewoners (niet woninggebonden) is van groot belang omdat dit 50% van het energieverbruik bepaalt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn geen cijfers beschikbaar over de werkelijke afname van het gebruik.</li> </ul>		
Leefbaarheid	<p>Intentieovereenkomst Maatschappelijk vastgoed Emmen: Gezamenlijke verantwoordelijkheid ontwikkelen, beheren en bouwen van maatschappelijk vastgoed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woonservice is partner van Emmen Revisited /Nieuw Amsterdam-Veenoord. Binnen dit traject zal een nieuwe MFA worden uitgewerkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijk van de uitkomsten van het Emmen Revisited programma, ontwikkeling / realisatie MFA Nieuw Amsterdam</li> <li>Nieuw Amsterdam-Veenoord in samenwerking met Lefier / gemeente / beheerstichting.</li> </ul>	9,0
	<p>Hoogeveen (geen prestatieafspraken over gemaakt)</p>	<p>Samenwerkingsverklaring MFC Tiendeveen: participatie ontwikkeling Multifunctioneel centrum</p>	<p>De ontwikkeling gaat zonder Woonservice verder, omdat de gemeente heeft besloten het vastgoed in eigendom te willen houden.</p>	
	<p>Prestatiecontract Borger-Odoorn: Investeren in maatschappelijk vastgoed in woonomgeving met substantieel aandeel sociale huurwoningen.</p>	<p>In Valthermond is de bouw van het Brughuus (MFA) in 2010 gestart.</p> <p>In 2009 is in Valthe de bouw gestart van een appartementengebouw met buurtsuper (gerund door mensen met een beperking).</p> <p>In de gemeente Borger-Odoorn is in Tweede Exloërmond een steunpunt gestart.</p>	<p>In Valthermond zal in 2010 het steunpunt van start gaan. In 2013: Realisatie school en dienstencentrum.</p>	
	<p>Intentieovereenkomst prestatie-afspraken Midden-Drenthe (2010): Realisatie maatschappelijk vastgoed</p>	<p>Woonservice heeft in Wijster de supermarkt aangekocht, aangepast en verhuurd. Huidige exploitatie met behulp van mensen met een beperking.</p> <p>In Hijken zijn plannen in ontwikkeling voor de realisatie van een MFA / brede school.</p> <p>In Smilde is een wooncomplex met medisch centrum opgeleverd (2009).</p> <p>In Nieuw Balinge is in het dorps huis een steunpunt gestart.</p>	<p>Realisatie MFA Westerbork</p>	
	<p>Midden-Drenthe: Woonservicezone Beilen. Realisatie school en dienstencentrum</p>	<p>1<sup>e</sup> fase in 2009 in ontwikkeling genomen.</p>		
	<p>Ontwikkeling steunpunten wonen welzijn zorg. O.a. in Midden-Drenthe, Coevorden, Borger-</p>	<p>In Schoonoord (Coevorden) is het infoplein in 2010 gestart (steunpunt wonen welzijn zorg).</p>	<p>Realisatie MFA Schoonoord</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven 2006-2010	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
	Odoorn. Woonplan Coevorden: Overname 5 duurdere nieuwbouwappartementen Sleen.	Woonservice heeft de benoemde appartementen uit de centrumontwikkeling Sleen overgenomen, hiermee kon het totaalplan (20 woningen en winkels) doorgang vinden.		
	Convenant leerling bouwplaatsen gemeente Coevorden /Afspraak =Afspraak (Bouwend Nederland): Leveren bijdrage aan beschikbaarheid leerling bouw-/werkplaatsen	In 2009 /2010 is binnen de eigen organisatie een leerlingwerkplek afgesproken voor 195 weken.  In 2006 is in Beilen (Midden-Drenthe) een formele leerlingbouwplaats geweest (project Klaverstraat).	De leerlingwerkplek in de eigen organisatie zal worden voortgezet. In toekomstige bestekken (nieuwbouw / renovatie) die hiervoor geschikt zijn wordt standaard het realiseren van een leerlingbouw/-werkplaatsen opgenomen.	
	Prestatiecontract Borger-Odoorn: waar mogelijk inzetten leerling-werkplaatsen	In 2009 /2010 is binnen de eigen organisatie een leerlingwerkplek afgesproken voor 195 weken.	Idem	
Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	Prestatiecontract Borger-Odoorn: waar mogelijk inzetten leerling-werkplaatsen	In 2009 /2010 is binnen de eigen organisatie een leerlingwerkplek afgesproken voor 195 weken.	Odem	9,0
	Prestatiecontract Borger-Odoorn: actieve opstelling Woonservice t.a.v. huisvesting verblijfsgerechtigden.	Woonservice huisvest uitgenodigde asielzoekers, grotendeels volgens taakstelling.		
	Intentieovereenkomst prestatieafspraken Midden-Drenthe (2010): passend huisvesten van kwetsbare doelgroepen	In Midden-Drenthe ontwikkelt Woonservice zowel in Westerbork als in Beilen woonprojecten voor GGZ-cliënten.	In 2010 / 2011 zal gestart worden met de ontwikkeling van 24 plaatsen voor GGZ-cliënten in Smilde.	
	Samenwerkings-overeenkomst Woonservicezone Beilen. (2009): ontwikkeling 265 woningen, 72 plekken voor kleinschalig wonen en commerciële ruimten worden gerealiseerd.	1 <sup>e</sup> fase in 2009 in ontwikkeling genomen.	Verdere ontwikkeling programma Woonservicezone.	
	Woonplan Coevorden:  Realisatie recreatieruimte, dienstencentrum, 25 aanleunwoningen en 10 zorgwoningen (koop) in Sleen.	In 2008 is de uitbreiding van de Schoel opgeleverd. Afwijkend op de plannen zijn Woonservice en Leveste erin geslaagd een kleinschalig verzorgingshuis te realiseren met ruim 20 verzorgingsplaatsen en diverse voorzieningen.	In 2008/ 2009 is een woningmarktonderzoek uitgevoerd in Coevorden. Dit wordt vertaald naar een actualisatie van het woonplan en nieuwe prestatieafspraken. Medio 2010/2011 zullen gemeente en Woonservice deze prestatieafspraken vaststellen.	
	Uitbreiding Korenhof Aalden met extramurale en intramurale zorg, waaronder 15 zorgwoningen.	De ontwikkeling in Aalden is niet gerealiseerd. Nadat enkele participanten uit de combinatie zorgwoningen/ medisch centrum zich hebben teruggetrokken is de planontwikkeling gestopt. Er vindt		

Doelstellingen	Meetbare opgaven 2006-2010	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
	Uitbreiding Ellertsveld Schoonoord met 18 zorgwoningen en plaatsen voor extramurale/ intramurale zorg.	momenteel een herontwikkeling van de plannen plaats, waarbij wordt ingezet op grondgebonden woningen op deze locatie.  In Schoonoord is een plan in ontwikkeling waar een multifunctionele accommodatie wordt gecombineerd met zorgplaatsen. Er is nog geen definitief ontwerp.		
	Ontwikkeling begeleid wonen plaatsen Beilen (20), Odoorn (14) en Tweede Exloërmond (14) ten behoeve van Promenscare en Trans.	De plaatsen in Tweede Exloërmond zijn in 2009 gerealiseerd. In Odoorn wordt momenteel gebouwd.	Voor de plaatsen in Beilen wordt naar een locatie gezocht. Realisatie 2011-2014.	
Bouwproductie	<p>Prestatiecontract <i>Borger-Odoorn</i>: Er is een uitbreidingsbehoefte van circa 220 woningen (koop en huur) opgenomen binnen het werkgebied van Woonservice in Borger-Odoorn. Woonservice dient een deel van deze uitbreiding te realiseren.</p> <p>Woonplan <i>Coevorden</i>: Nieuwbouw koop/huur in uitbreidingsplan Schoonoord.</p> <p>Woonplan <i>Midden-Drenthe</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kerncluster Beilen: 2004-2014: uitbreiding (koop/huur) totaal 630 woningen.</li> <li>Omliggende dorpen: onder andere Oranje, Hooghalen: uitbreidingsbehoefte circa 50 woningen.</li> <li>Kerncluster Smilde</li> <li>Uitbreidingsbehoefte circa 185 (koop/huur)</li> <li>Kerncluster Westerbork Woningbehoefte circa 200 woningen (huur/koop)</li> <li>Witteveen: uitbreidingsbehoefte 15-20 woningen</li> </ul>	<p>TOTAAL GEREALISEERD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>87 huurwoningen</li> <li>19 zorgplaatsen</li> <li>6 maatsch. VG</li> <li>66 koopwoningen</li> </ul> <p>2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>29 huurwoningen</li> <li>0 zorgplaatsen</li> <li>0 maatsch. VG</li> <li>1 koopwoning</li> </ul> <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>19 huurwoningen</li> <li>0 zorgplaatsen</li> <li>6 maatsch. VG</li> <li>36 koopwoningen</li> </ul> <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>14 huurwoningen</li> <li>19 zorgplaatsen</li> <li>0 maatsch. VG</li> <li>16 koopwoningen</li> </ul> <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>0 huurwoningen</li> <li>0 zorgplaatsen</li> <li>0 maatsch. VG</li> <li>10 koopwoningen</li> </ul> <p>2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25 huurwoningen</li> <li>0 zorgplaatsen</li> <li>0 maatsch. VG</li> <li>3 koopwoningen</li> </ul>	<p>TOTAAL IN AANBOUW:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>212 huurwoningen</li> <li>0 zorgplaatsen</li> <li>3 maatsch. VG</li> <li>8 koopwoningen</li> </ul> <p>In een drietal documenten dat nu in ontwikkeling is (nieuw Woonplan en / dorpsvisies beheerplannen Tweede Exloërmond en Valthermond) zal een toekomstige opgave worden geprogrammeerd.</p> <p>Actualisatie Woonplan Coevorden als uitwerking van het woningmarktonderzoek zal op korte termijn door gemeente worden opgepakt. Voor de kern Coevorden is dit al gedaan.</p> <p>Een nieuw Woonplan voor Midden-Drenthe is in ontwikkeling. Gereed eind 2010 begin 2011. Op basis hiervan worden nieuwe prestatieafspraken gemaakt.</p> <p>Structuurvisie Westerbork: ontwikkeling 100-150 woningen en een multifunctionele accommodatie met brede school.</p>	9,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven 2006-2010	Feitelijke prestaties (2006-2010)	Geprogrammeerde prestaties (2010-2014)	Cijfer
	<p>koop/huur.</p> <p>Intentieovereenkomst Gemeente Midden-Drenthe / Woonservice (2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiseren 16 koop / huurwoningen + 7 kavels</li> <li>• Nieuw-Balinge: behoefte 30 woningen koop/huur.</li> <li>• Zwiggelte: uitbreidings-behoefte 15 woningen koop/huur.</li> <li>• Broekstreek: uitbreidings-behoefte 15-20 woningen.</li> </ul> <p>Woonplan gemeente Hoogeveen: Totale uitbreiding Tiendeveen en Nieuweroord (50+50) woningen.</p>		<p>Een nieuw Woonplan Hoogeveen wordt op basis van het woningmarktonderzoek (in ontwikkeling 2010) opgesteld. Gereed medio 2012.</p> <p>Woonservice vult de opgave in sociale woningbouw in op basis van lokale behoefte.</p>	
Stedelijke- of dorpsvernieuwing	<p>Prestatiecontract Emmen 2005-2010:</p> <p>Sloop / Nieuwbouw 14 woningen Dennenstraat Veenoord.</p> <p>Nieuwbouw van 243 appartementen 'De Schans' (waarvan 174 huur) met Zorggroep Tangenberg</p> <p>Woonplan Midden-Drenthe:</p> <p>Herstructurering Beilen-West. (Differentiatie woningaanbod, verkoop bezit, opwaardering openbaar gebied).</p> <p>Dorpsvisie Westerbork (Roesinghkomplaan e.o.)</p> <p>Coevorden: Dorpsvisie Schoonoord</p> <p>Borger-Odoorn: Dorpsvisie Tweede Exloërmond.</p>	<p>Woonservice heeft de bestaande woningen aan de Dennenstraat in twee fasen vervangen door levensloopbestendige 2<sup>e</sup> 1-kap woningen. (sociale huur en koopgarant).</p> <p>In 2009 zijn 159 oude aanleunwoningen in de Schans gesloopt om plaats te maken voor vier woontorens.</p> <p>De herstructurering is met succes afgerond. (Grootste deel van het werk is voor 2006 gerealiseerd).</p> <p>Dorpsvisie gemaakt</p> <p>Dorpsvisie gemaakt</p> <p>Dorpsvisie gemaakt</p>	<p>Medio 2012 moeten alle appartementen gereed zijn.</p> <p>Westerbork: 18 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw</p> <p>Schoonoord: 68 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw</p> <p>Tweede Exloërmond: 22 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw. Bij 24 woningen zal verdunning worden uitgevoerd. (gedeeltelijk sloop).</p>	8,0

**Toelichting:**

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

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders (2006 – 2010)	Prestaties (2006 – 2010)	Geprogrammeerde Prestaties (2010 – 2014)
<p><i>Gemeente Borger-Odoorn:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Betaalbare woningen</li> <li>Maatschappelijk vastgoed</li> <li>Asielzoekers</li> <li>Kwetsbare doelgroepen</li> <li>Nieuwbouw sociale huur- en koopwoningen</li> <li>Stedelijke en dorpsvernieuwing</li> <li>Leerling-bouwplaatsen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Handhaven huidige omvang kernvoorraad betaalbare huurwoningen (2004).</li> <li>Investeren in maatschappelijk vastgoed in woonomgeving met substantieel aandeel sociale huurwoningen.</li> <li>actieve opstelling Woonservice t.a.v. huisvesting verblijfs-gerechtigden.</li> <li>Passend huisvesten van kwetsbare doelgroepen</li> <li>Geen specifieke doelen voor WS</li> <li>Dorpsvisie Tweede Exloërmond</li> <li>waar mogelijk inzetten leerling-werkplaatsen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>99% betaalbare voorraad over hele werkgebied</li> <li>In Valthermond is de bouw van het Brughuus (MFA) in 2010 gestart. In 2009 is in Valthe de bouw gestart van een appartementengebouw met buurtsuper (gerund door mensen met een beperking). In Tweede Exloërmond een steunpunt gestart.</li> <li>Woonservice huisvest uitgenodigde asielzoekers, grotendeels volgens taakstelling.</li> <li>In Midden-Drenthe ontwikkelt Woonservice zowel in Westerbork als in Beilen woonprojecten voor GGZ-cliënten. 1<sup>e</sup> fase woonservice-zone Beilen in 2009 in ontwikkeling genomen.</li> <li>Totale realisatie in hele werkgebied: 87 huurwoningen en 66 koopwoningen</li> <li>Dorpsvisie gemaakt.</li> <li>In 2009 /2010 is binnen de eigen organisatie een leerlingwerkplek afgesproken voor 195 weken.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>In alle gemeenten blijft de kernvoorraad betaalbare woningen van belang.</li> <li>In Valthermond zal in 2010 het steunpunt van start gaan. In 2013: Realisatie school en dienstencentrum.</li> <li>-</li> <li>In 2010 / 2011 zal gestart worden met de ontwikkeling van 24 plaatsen voor GGZ-cliënten in Smilde + Verdere ontwikkeling programma Woonservicezone.</li> <li>In aanbouw in gehele werkgebied WS: 212 huurwoningen en 8 koopwoningen.</li> <li>Tweede Exloërmond: 22 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw. Bij 24 woningen zal verdunning worden uitgevoerd. (gedeeltelijk sloop).</li> <li>De leerlingwerkplek in de eigen organisatie zal worden voortgezet. In toekomstige bestekken (nieuwbouw / renovatie) die hiervoor geschikt zijn wordt standaard het realiseren van een leerling-bouw/-werk plaatsen opgenomen.</li> </ol>
<p><i>Gemeente Coevorden:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Steunpunt wonen-welzijn-zorg</li> <li>Zorgwoningen</li> <li>Nieuwbouw koop/huur in Schoonoord</li> <li>Stedelijke en dorpsvernieuwing</li> <li>Leerlingbouwplaatsen</li> <li>Duurdere woningen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen steunpunt wonen-welzijn-zorg in Schoonoord.</li> <li>Realiseren zorgwoningen en ander zorgvastgoed in Sleen, Aalden en Schoonoord.</li> <li>Geen specifieke aantallen</li> <li>Dorpsvisie Schoonoord</li> <li>Leveren bijdrage beschikbaarheid leerling bouw-/werkplaatsen</li> <li>Overname 5 duurdere nieuwbouwappartementen Sleen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>In Schoonoord is het infoplein in 2010 gestart (steunpunt wonen welzijn zorg).</li> <li>Uitbreiding de Schoel in 2008 + realisatie kleinschalig verzorgingstehuis met ruim 20 verzorgingsplaatsen en diverse voorzieningen + ontwikkeling in Aalden niet doorgestaan door terugtrekken aantal participanten + in Schoonoord MFC-plan in ontwikkeling in combinatie met zorgplaatsen.</li> <li>Totale realisatie in hele werkgebied: 87 huurwoningen en 66 koopwoningen.</li> <li>Dorpsvisie gemaakt</li> <li>In 2009 /2010 is binnen de eigen organisatie een leerlingwerkplek afgesproken voor 195 weken.</li> <li>Woonservice heeft de benoemde appartementen uit de centrumontwikkeling Sleen overgenomen, hiermee kon het totaalplan (20 woningen en winkels) doorgang vinden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realisatie MFA Schoonoord</li> <li>In 2008/ 2009 is woningmarktonderzoek uitgevoerd in Coevorden. Dit wordt vertaald naar actualisatie van woonplan en nieuwe prestatie-afspraken. Medio 2010/2011 zullen gemeente en Woonservice deze prestatieafspraken vaststellen.</li> <li>In aanbouw in gehele werkgebied WS: 212 huurwoningen en 8 koopwoningen.</li> <li>Schoonoord: 68 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw</li> <li>De leerlingwerk-plek in de eigen organisatie zal worden voortgezet. In toekomstige bestekken (nieuwbouw / renovatie) die hiervoor geschikt zijn wordt ook het realiseren van een leerling-bouw/-werk plaatsen opgenomen.</li> <li>-</li> </ol>
<p><i>Gemeente Midden-Drenthe:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Betaalbare woningen</li> <li>Maatschappelijk vastgoed</li> <li>Nieuwbouw sociale</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Handhaven omvang kernvoorraad van 2.900 betaalbare huurwoningen (2015)</li> <li>Realisatie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>99% betaalbare voorraad over hele werkgebied.</li> <li>Woonservice heeft in Wijster de supermarkt aangekocht, aangepast en verhuurd. Huidige exploitatie met</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>In alle gemeenten blijft de kernvoorraad betaalbare woningen van belang.</li> <li>-</li> <li>In aanbouw in gehele werkgebied WS: 212</li> </ol>

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders (2006 – 2010)	Prestaties (2006 – 2010)	Geprogrammeerde Prestaties (2010 – 2014)
<p>huur- en koopwoningen</p> <p>4. Bouwen voor bijzondere doelgroepen</p> <p>5. Stedelijke en dorpsvernieuwing</p>	<p>maatschappelijk vastgoed, o.a. Woonservicezone Beilen. Realisatie school en diensten-centrum.</p> <p>3. Specifieke aantallen vastgesteld in 2008.</p> <p>4. Intentieovereenkomst prestatie-afspraken Midden-Drenthe (2010): passend huisvesten van kwetsbare doelgroepen + Samenwerkings-overeenkomst Woonservicezone Beilen. (2009): ontwikkeling 265 woningen, 72 plekken voor kleinschalig wonen en commerciële ruimten worden gerealiseerd.</p> <p>5. Herstructurering Beilen-West. (Differentiatie woningaanbod, verkoop bezit, opwaardering openbaar gebied) + Dorpsvisie Westerbork (Roesinghampaan e.o.)</p>	<p>behelp van mensen met een beperking. In Hijken zijn plannen in ontwikkeling voor de realisatie van een MFA / brede school. In Smilde is een wooncomplex met medisch centrum opgeleverd (2009). In Nieuw Balinge is in het dorps huis een steunpunt gestart. Eerste fase Woonservicezone Beilen in 2009 in ontwikkeling genomen.</p> <p>3. Totale realisatie in hele werkgebied: 87 huurwoningen en 66 koopwoningen.</p> <p>4. In Midden-Drenthe ontwikkelt Woonservice zowel in Westerbork als Beilen woonprojecten voor GGZ-cliënten.</p> <p>5. De herstructurering is met succes afgerond. (Grootste deel van het werk is voor 2006 gerealiseerd) + Dorpsvisie gemaakt</p>	<p>huurwoningen en 8 koopwoningen.</p> <p>4. In 2010 / 2011 zal gestart worden met de ontwikkeling van 24 plaatsen voor GGZ-cliënten in Smilde + Verdere ontwikkeling programma Woonservicezone in Beilen</p> <p>5. Westerbork: 18 woningen aangemerkt voor sloop/nieuwbouw</p>
<p><i>Gemeente Emmen:</i></p> <p>1. Betaalbare woningen</p> <p>2. Energieafspraken</p> <p>3. Maatschappelijk vastgoed</p> <p>4. Wonen en zorg</p> <p>5. Stedelijke en dorpsvernieuwing</p>	<p>1. Kernvoorraad moet van voldoende omvang / op peil blijven voor de doelgroep van beleid.</p> <p>2. Aansluiten bij provinciale afspraken (EPC 0,72 bij nieuwbouw)</p> <p>3. Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwikkelen, beheren en bouwen maatschappelijk vastgoed.</p> <p>4. Uitvoering van nota 'Zorgeloos Wonen'</p> <p>5. Sloop / Nieuwbouw 14 woningen Dennenstraat Veenoord.</p>	<p>1. 99% betaalbare voorraad over hele werkgebied</p> <p>2. Alle door Woonservice op te leveren / geleverde nieuwbouw voldoet aan de 10%-eis. De EPC-waarde is 0,72 of beter (wettelijk 0,8).</p> <p>3. Woonservice is partner van Emmen Revisited /Nieuw Amsterdam-Veenoord. Binnen dit traject zal een nieuwe MFA worden uitgewerkt.</p> <p>4. Woonservice is gestart met de 1<sup>e</sup> fase van de Schans in Emmen. Hier zullen in totaal 174 aanleunwoningen worden gerealiseerd + Woonservice neemt deel aan het gemeentelijk OGGz netwerk.</p> <p>5. Woonservice heeft de bestaande woningen aan de Dennenstraat in twee fasen vervangen door levensloopbestendige twee-onder-een-kap woningen. (sociale huur en koopgarant).</p>	<p>1. Lokaal Akkoord Emmen: Op peil houden kernvoorraad voor doelgroep van beleid. In de gemeente Emmen, is Woonplan in ontwikkeling. Een actualisatie van de opgave zal daarin worden opgenomen.</p> <p>2. Woonservice blijft streven naar een lagere EPC.</p> <p>3. Afhankelijk van de uitkomsten van het Emmen Revisited programma, ontwikkeling / realisatie MFA Nieuw Amsterdam Veenoord in samenwerking met Lefier / gemeente / beheerstichting.</p>
<p><i>Gemeente Hoogeveen:</i></p> <p>1. Betaalbare woningen</p> <p>2. Uitbreiding Tiendeveen en Nieuweroord</p> <p>3. Realisatie MFC Tiendeveen</p>	<p>1. Behoud "ijzeren voorraad" voor het huisvesten van de doelgroep van beleid.</p> <p>2. 50 + 50, maar niet specifiek voor WS</p>	<p>1. 99% betaalbare voorraad over hele werkgebied.</p> <p>2. Totale realisatie in hele werkgebied: 87 huurwoningen en 66 koopwoningen.</p> <p>3. Samenwerkingsverklaring MFC Tiendeveen: participatie ontwikkeling Multifunctioneel centrum.</p>	<p>1. In alle gemeenten blijft de kernvoorraad betaalbare woningen van belang.</p> <p>2. In aanbouw in gehele werkgebied WS: 212 huurwoningen en 8 koopwoningen.</p> <p>3. De ontwikkeling van het MFC Tiendeveen gaat zonder Woonservice verder, omdat de gemeente heeft besloten het vastgoed in eigendom</p>

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders (2006 – 2010)	Prestaties (2006 – 2010)	Geprogrammeerde Prestaties (2010 – 2014)
			te willen houden.
<b>Huurdersvereniging 'Samen Sterk':</b> 1. Balans primaire en secundaire taken 2. Communicatie met huurders verbeteren 3. Eigen bewoners-onderzoek 4. Energiebesparing /woonlasten	1. Voldoende betaalbare woningen + Handhaven van de verhouding tussen prijs en kwaliteit van woningen + Voeren van een inflatievolgend huurbeleid. 2. Communicatie met huurders over grotere werken en planning daarvan verbeteren (stakeholder-bijeenkomst 2008). 3. Eigen onderzoek naar tevredenheid bewoners Beilen met Woonbond 4. Vijfjarenplan: naar C-niveau via dakisolatie zonder huurverhoging. Meer = betalen.	1. 99% betaalbare voorraad over hele werkgebied + Gemiddelde huur t.o.v. maximaal redelijke huur (MRH): In 2006 (54%), 2007 (53%), 2008 (56%) en 2009 (56%) + De jaarlijkse huurverhoging is conform het inflatiepercentage verhoogd en bedroeg 2,5% in 2009, 1,6% in 2008, 1,1% in 2007 en 1,5% in 2006. 2. Instellen van bewonerscommissies bij grotere werken. 3. Onderzoek Beilen gefaciliteerd (2010) 4. Overgenomen in plannen voor energiebesparing.	1. In alle gemeenten blijft kernvoorraad betaalbare woningen van belang + Verbeteren prijs kwaliteit verhouding door invoering (voor het eerst) van streef-huurbeleid. Gemiddelde streefhuur van 62% geformuleerd, gebaseerd op marktpositie van individuele verhuurclusters. Bij mutatie zullen in periode t/m 2014, afhankelijk van de daadwerkelijke mutatiegraad, van +/- 1.000 woningen de huren worden opgetrokken naar de streefhuur. Niveau is regionaal gezien nog steeds relatief laag. + Voor de periode 2010-2014 zal Woonservice het inflatievolgend huurverhogingsbeleid voortzetten. 2. - 3. Eigen tevredenheids-onderzoek uitgesteld 4. Energiebesparing blijft belangrijk speerpunt.
<b>Zorginstellingen:</b> 1. Uitbreiding aantal; plaatsen voor begeleid wonen 2. Woonservicezone Beilen	1. Ontwikkeling begeleid wonen plaatsen Beilen (20), Odoorn (14) en Tweede Exloërmond (14) ten behoeve van Promenscare en Trans. 2. Woonservicezone Beilen (2009): ontwikkeling 265 woningen, 72 plekken voor kleinschalig wonen en commerciële ruimten worden gerealiseerd.	1. De plaatsen in Tweede Exloërmond zijn in 2009 gerealiseerd. In Odoorn wordt momenteel gebouwd. 2. Eerste fase Woonservicezone Beilen in 2009 in ontwikkeling genomen.	1. - 2. 2010/2011: Verdere ontwikkeling programma Woonservicezone in Beilen
<b>Welzijnsinstellingen:</b> 1. Realiseren informatiepunten wonen-zorg-welzijn 2. Ouderen zo lang mogelijk thuis laten wonen. 3. Dorpsbemiddeling	1. Ontwikkelen steunpunt wonen-welzijn-zorg in Schoonoord. 2. 'Ouderen onder dak' 3. 'Geruzie voorbij'	1. In Schoonoord is het infoplein in 2010 gestart (steunpunt wonen welzijn zorg). 2. Eerst projectaanpak geweest, nu regulier. 3. Afspraken in 2009 vastgelegd in convenant. Nu in uitvoering.	1. - 2. - 3. Werk in uitvoering

**Toelichting:**

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

## Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie	Cijfer
<p>Inzet van het beschikbare vermogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde</li> <li>De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen</li> <li>De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</li> <li>De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</li> <li>De corporatie heeft risicobuffers berekend</li> <li>De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</li> </ul> <p>Risicobuffers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In huidige meerjarenplanning zitten rentelasten begrepen van huidige leningportefeuille alsmede van toekomstige nog aan te trekken leningen.</li> <li>Dan resteert operationele kasstroom van gemiddeld € 1,5 miljoen per jaar positief en is er op basis daarvan een nog niet benutte leencapaciteit van € 30 miljoen (op basis van een rentepercentage van 5%).</li> <li>Woonservice kan potentie voor extra financieringsruimte vreemd vermogen nog meer verhogen door de operationele kasstroom te beïnvloeden via onderhoudsbegroting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meerjarenplanning</li> <li>presentatie 'Heden edelman, morgen bedelman?'</li> <li>visitatiegesprekken</li> <li>schriftelijke beantwoording vragen commissie</li> </ul>	<p>Ten aanzien van de risico's:</p> <p>Financiële meerjarenplanning 2010-2028, gebaseerd op scenario's waarin diverse risico's zijn meegewogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risico van leegstand ten gevolge van krimp waardoor de huurinkomsten dalen; in het basisscenario van de meerjarenplanning is een leegstandstoename opgenomen van 25% per jaar;</li> <li>Risico van structurele leegstand en daardoor de verplichting van extra sloop;</li> <li>Risico van rentestijging; er is een scenario opgesteld van een rentestijging naar 6%;</li> <li>Risico van extra vennootschapsbelastingplicht omdat verkooppercentage bij nieuwbouw van 25% niet wordt gehaald, er dus geen sprake is van een gemengd project en er daardoor geen compensabel verlies is.</li> </ul> <p>Sturingselementen in kaart gebracht om kasstroom positief te kunnen beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>omlaag brengen van de onderhoudlasten met 1,5 miljoen per jaar waardoor de operationele kasstroom stijgt. Dit is o.i. ook een reëel instrument om 2 redenen; <ul style="list-style-type: none"> <li>onderhoudsniveau is mede gebaseerd op de financiële ruimte vanuit het verleden, de onderhoudskosten bedragen ruim 1/2 meer dan andere corporaties terwijl onderhoudsniveau bovengemiddeld is (€ 2400 versus € 1500). Hierin zit ruimte, zonder dat dit ten koste gaat van de basiskwaliteit en de klanttevredenheid. Een besparing van € 1.500.000 per jaar betekent een vermindering van 'slechts' € 326 per woning waardoor wij nog steeds ver boven het onderhoudsbedrag zitten van andere corporaties met bijbehorende kwaliteit.</li> <li>In 2013 is ons energiebeleidsplan afgerond waardoor al onze woningen het gewenste energielabel hebben en er dus geen deel meer van de begroting aan isolerende maatregelen hoeft te worden besteed. Dit bedraagt nu ruim € 2.000.000 per jaar.</li> </ul> </li> <li>het opschroeven van het aantal te verkopen woningen per jaar van 15 woningen naar 25 woningen (nog steeds marginaal). Dit lijkt een realistisch scenario aangezien in het nieuwe strategisch voorraadbeleid meer woningen zullen worden verkocht onder</li> </ul>	<p>8,0</p>



Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie	Cijfer
		<p>meer door inzet van het 'Te Woon' concept.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Daarnaast is er nog een aantal sturingsinstrumenten niet financieel doorgerekend waaronder bijvoorbeeld het temporiseren van de nieuwbouw en het schrappen van de structurele post 'strategische aankopen' die nog zouden kunnen worden aangewend indien zich nog andere risico's dan hierboven beschreven voordoen.</li> </ul>	
<p>Economisch rendement op het (eigen) vermogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid gericht op waarborgen toegang tot de geld- en kapitaalmarkt om voldoende middelen voor bedrijfsvoering op korte en lange termijn te garanderen.</li> <li>Streven = zo hoog mogelijk rendement op het eigen vermogen, door optimaal rendement te behalen op liquide en belegde middelen en zo laag mogelijke vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen.</li> <li>Woonservice geeft in principe voorkeur aan interne financiering vanwege hogere rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfevaluatie</li> <li>meerjarenbegroting</li> <li>CFV-brieven</li> <li>visitatiegesprekken</li> <li>schriftelijke beantwoording vragen commissie</li> </ul>	<p>Totaal rendement vastgoed (CFV-CIP):*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006: 6,0</li> <li>2005: - 3,3</li> </ul> <p>Rendement vreemd vermogen:*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006: 6,3</li> <li>2005: 6,5</li> </ul> <p>Direct rendement verhuur:*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006: 5,9</li> <li>2005: 9,6</li> </ul> <p>Schuldverdienratio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2008: 7,7</li> <li>2007: 3,6</li> </ul> <p>Rentedekkingsgraad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2008: 2,9</li> <li>2007: 6,5</li> <li>2006: 3,9</li> <li>2005: 6,3</li> </ul> <p>* Deze cijfers zijn na 2006 niet meer opgenomen in het CIP. Daarvoor in de plaats is het cijfer 'schuldverdienratio' gekomen.</p>	7,0
<p>Solvabiliteit: Tot voor kort was de financiële positie van Woonservice van dien aard dat het niet noodzakelijk was een ondergrens te stellen aan de solvabiliteit. Er was immers voldoende vermogen en de investeringen hadden geen serieuze gevolgen voor de solvabiliteit van de organisatie. De situatie is nu anders. Woonservice is nog steeds een gezonde corporatie, maar gezien de sterke toename aan investeringen is het noodzakelijk een minimale ondergrens aan de solvabiliteit vast te stellen. Woonservice en de RvC zijn momenteel in gesprek over de kaders die hierbij gehanteerd gaan worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Woonservice wil een A-oordeel behouden van het CFV;</li> <li>Er dient voldoende faciliteringsruimte te zijn om de geplande investeringen te kunnen uitvoeren;</li> <li>Er dient sprake te zijn van een structurele positieve operationele kasstroom;</li> <li>Een minimale solvabiliteit van 10%, op basis van historische kostprijs;</li> <li>Het bedrijfsresultaat voor afwaardering onrendabele investeringen dient structureel positief te zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelfevaluatie</li> <li>meerjarenbegroting</li> <li>CFV-brieven</li> <li>visitatiegesprekken</li> <li>schriftelijke beantwoording vragen commissie</li> <li>Continuïteitsoordelen CFV</li> </ul>	<p>De corporatie hanteert een solvabiliteits doelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.</p> <p>Solvabiliteitsoordeel CFV: Voldoende over hele periode.</p> <p>Solvabiliteit in cijfers (terugkijkend):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2009: 38,5%</li> <li>2008: 54,9%</li> <li>2007: 58,3%</li> <li>2006: 58,3%</li> <li>2005: 52%</li> </ul> <p>Prognoses solvabiliteit:</p> <p><u>Corporatie zelf (o.b.v. historische kostprijs)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2010: 38,23%</li> <li>2011: 25,32%</li> <li>2012: 18,72%</li> <li>2013: 17,98%</li> <li>2014: 17,23%</li> </ul> <p><u>CFV VHV-vermogen (continuïteitsoordeel)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ultimo 2006: 65,5%</li> <li>ultimo 2007: 69,0%</li> <li>ultimo 2008: 66,7%</li> <li>Prognose ultimo 2012: 43,3%</li> <li>Prognose ultimo 2013: 41,9%</li> <li>Prognose ultimo 2014: 39,7%</li> </ul>	8,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie	Cijfer
Efficiënte bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporatie in Perspectief 2009</li> </ul>	<p>Netto bedrijfslasten per vhe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonservice: € 410</li> <li>• Referentiecorporatie: € 1.214</li> <li>• Landelijk gemiddelde: € 1.449</li> </ul> <p>Ontwikkeling netto bedrijfslasten (in % over de hele periode)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005-2008: + 11,7</li> <li>• 2004-2007: + 87,3</li> <li>• 2003-2006: + 46,4</li> <li>• 2002-2005: + 3,5</li> </ul>	9,0

## Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Toezicht aanpassen op de koerswijziging van 2006 van beherende naar ondernemende corporatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: concept reglement van de Raad van Commissarissen</li> <li>• 2010: Concept voor nieuwe wijze van trimesterverantwoording (dashboard/A3) = in ontwikkeling.</li> <li>• 2010: profielschets.</li> <li>• 2009: ontwikkeling van methode voor risicomangement</li> <li>• Eind 2008: protocol voor beoordeling en toetsing majeure projecten</li> </ul>	7,0
	Voldoen aan eisen Governancecode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010: concept reglement van de Raad van Commissarissen</li> <li>• 2010: eigen Governancecode, waarin duidelijk staat waar Woonservice nog afwijkt en waarom.</li> <li>• 2008: Aanpassing rooster van aftreden =&gt; versneld aftreden: vier leden in 2008 en 2009 en een in 2010. Eind 2010 voldoet Raad aan Governancecode</li> <li>• Gedrags- en integriteitscode voor medewerkers</li> <li>• Klokkenluiderregeling</li> <li>• Jaarlijkse zelfevaluatie, in 2007 en 2009 onder externe begeleiding.</li> </ul>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen	Doelen opgenomen in prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle belanghouders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd</li> <li>• Op het overleg met de huurdersvereniging worden de planning en control-documenten geagendeerd en besproken.</li> <li>• Huurders en woningzoekenden worden via de website, de Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws &amp; Informatiepagina's (maandelijkse pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice.</li> <li>• Tweejaarlijkse belanghouders-bijeenkomst</li> </ul>	9,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	Doelen opgenomen in prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle belanghouders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd</li> <li>• Met de gemeenten wordt in de bestuurlijke overleggen verantwoording afgelegd over vorderingen van (prestatie)afspraken, beleidsontwikkeling en project-ontwikkeling.</li> <li>• Op het overleg met de huurdersvereniging worden de planning en control-documenten geagendeerd en besproken.</li> <li>• Huurders en woningzoekenden worden via de website, de Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws &amp; Informatiepagina's (maandelijkse pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice.</li> <li>• Tweejaarlijkse belanghouders-bijeenkomst</li> </ul>	8,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	Onderdeel van de missie: 'Vanuit onze maatschappelijke positie bereiken we onze doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle belanghouders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd</li> <li>• Op het overleg met de</li> </ul>	9,0

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
	door samenwerking.'	<p>huurdersvereniging worden de planning en control-documenten geagendeerd en besproken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huurders en woningzoekenden worden via de website, de Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws &amp; Informatiepagina's (maandelijkse pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice.</li> <li>Tweejaarlijkse belanghouders-bijeenkomst</li> </ul>	
	Vraagsturing staat centraal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woonserviceforum</li> <li>Tevredenheidsonderzoeken</li> </ul>	
	Stakeholderbetrokkenheid bij maken van beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het ondernemingsplan van 2006 is opgesteld met grote inbreng van de stakeholders.</li> <li>Vooraf interviews is de stakeholders in interviews gevraagd hoe zij tegen de corporatie aankijken en wat zij van Woonservice verwachten.</li> <li>In een werklunch in juni 2006 zijn de uitkomsten van interviews en de keuzes die de corporatie had gemaakt, gepresenteerd.</li> <li>Na de presentatie was er discussie aan de hand van stellingen. Uit het verslag blijkt dat de stakeholders eigenlijk geen zaken missen. Men was zonder uitzondering (zeer) positief over de koers en vindt dat de corporatie voldoende rekening houdt met de belangen van de stakeholders.</li> <li>Tijdens stakeholderbijeenkomst van november 2008, waarin vooral is besproken hoe de stakeholders de prestaties van Woonservice beoordelen is de algemene conclusie: Woonservice presteert volgens haar stakeholders bovengemiddeld.</li> </ul>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		<ul style="list-style-type: none"> <li>alle belanghouders krijgen jaarlijks de begroting en het jaarverslag toegestuurd</li> <li>Op het overleg met de huurdersvereniging worden de planning en control-documenten geagendeerd en besproken.</li> <li>Huurders en woningzoekenden worden via de website, de Deurpost (bewonersmagazine) en Nieuws &amp; Informatiepagina's (maandelijkse pagina in alle huis aan huisbladen) geïnformeerd over de ontwikkelingen van Woonservice.</li> <li>Tweejaarlijkse belanghouders-bijeenkomst</li> </ul>	8,0

## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

### Bedrijfslasten

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

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

### Bedrijfswaarde

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

### Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

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

### Eigen vermogen

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

### Leningenportefeuille

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

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

## **Netto bedrijfslasten**

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

## **Netto kasstroom**

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

## **Onderhoudskosten**

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

## **Rentedekkingsgraad**

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

## **Rentelasten op leningenportefeuille**

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

## **Schuldverdienratio**

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

## **Solvabiliteit**

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

## **Vermogenovermaat**

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

## **Volkshuisvestelijk vermogen**

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

## **Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)**

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

## **Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

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

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

## **WOZ-waarde**

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