

The logo for KWH, consisting of the letters 'KWH' in white on a blue rectangular background.The slogan 'Maak kennis met kwaliteit' (Get to know quality) in white text on a dark red rectangular background.

# Visitatierapport

## KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

**Wooncom**

Rotterdam, versie 17 maart 2009

## Colofon

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

Visitatieteam:

- > prof. dr.ir. Jan van der Schaar
- > Cees van Ierssel
- > drs. Marije Dronkers

17 maart 2009

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>0 Samenvatting</b>	<b>6</b>
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Wooncom: een recensie	9
<b>1 Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1 Visitaties in de corporatiesector	12
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	13
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Wooncom	15
1.4 Wooncom en haar werkgebied: een impressie	15
1.5 Leeswijzer	16
<b>2 Presteren naar opgaven (PnO)</b>	<b>17</b>
2.1 De maatschappelijke opgaven in Emmen, Stadskanaal en Borger-Odoorn	17
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	17
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	21
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	22
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	22
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	23
<b>3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)</b>	<b>24</b>
3.1 Missie en ambities	24
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	25
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	29
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	30
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	30
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	31
<b>4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)</b>	<b>32</b>
4.1 De belangrijkste belanghouders van Wooncom	32
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	32
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	34
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	34
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	35
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	35
<b>5 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<b>36</b>
5.1 Enkele kerngegevens	36
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	37
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	37
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	38
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	38
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	39

<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>40</b>
6.1	Goed bestuur	40
6.2	Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	41
6.3	Beoordeling visitatiecommissie: Governance	42

### **Bijlagen**

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

## Voorwoord

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

De visitatie van Wooncom is in meerdere opzichten bijzonder. Niet alleen is Wooncom een van de weinige corporaties die voor de tweede maal gevisiteerd zijn – wat een vergelijking met de uitkomsten van de vorige mogelijk maakt – de visitatie was ook breed opgezet met een nader onderzoek naar goed werkgeverschap, maatschappij en naar de werking van de wijkaanpak zoals die in Emmen Revisited is ontwikkeld. Van deze deelonderzoekingen is apart verslag gedaan in de rapportage over het KWH-Goed Werkgeverschaplabel, het KWH-Maatschappijlabel en een afzonderlijke rapportage betreffende de wijkaanpak.

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

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

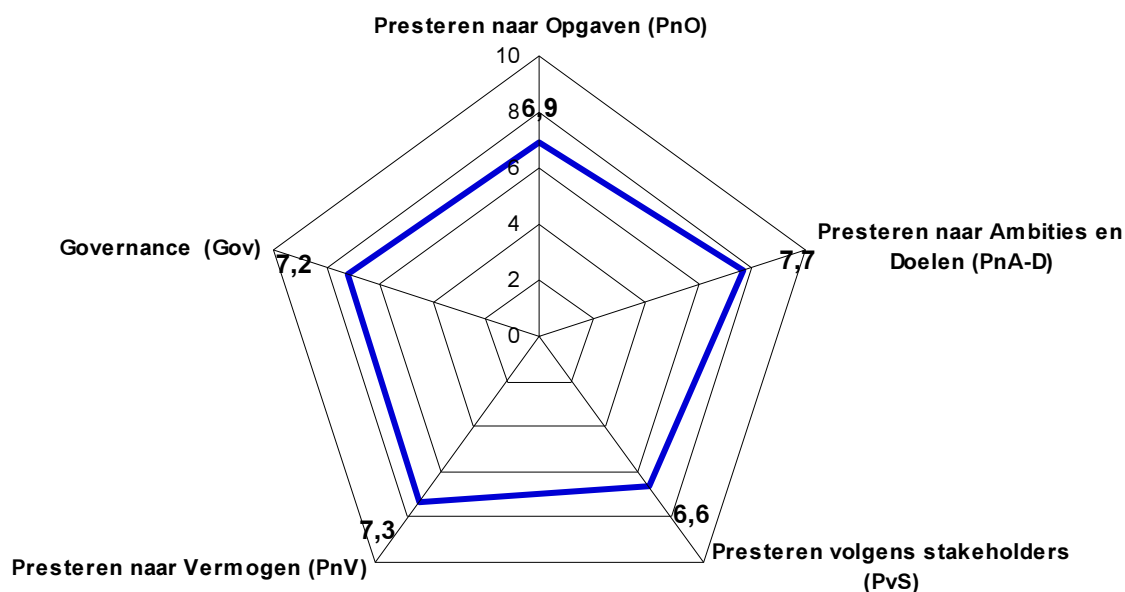
mr. Antoinette van der Linden  
waarnemend directeur-bestuurder

# 0 Samenvatting

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

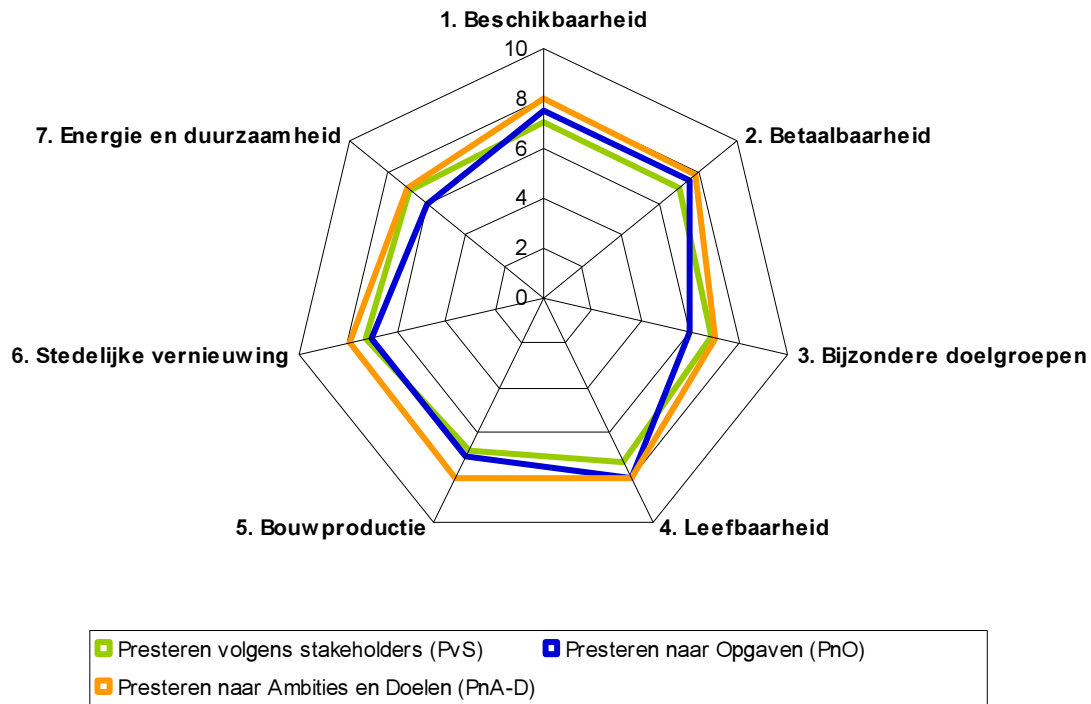
## 0.1 Beoordeling per ratio

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



De prestaties van Wooncom worden gemiddeld met een **7,1** gewaardeerd. De hoogste score **7,7** wordt behaald op de ratio Presteren naar Ambities en Doelen. De relatief laagste score **6,6** wordt gehaald op de ratio Presteren volgens Belanghouders.

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld



### Toelichting op de scores per prestatieveld

Uit het spinnenweb lijkt een specifiek profiel naar voren te komen. Wooncom scoort voldoende tot goed op de traditionele taken als Beschikbaarheid en Betaalbaarheid, maar ook op Leefbaarheid en de daarmee samenhangende prestatievelden Stedelijke vernieuwing en Bouwproductie, zowel wat betreft eigen ambities en doelen, maar ook de prestaties naar opgave en volgens het prestatie-oordeel van de belanghouders. Presteren naar eigen ambities scoort over de hele linie wat hoger dan het presteren naar opgaven en volgens de stakeholders.

Bijzondere doelgroepen en Energie en Duurzaamheid scoren duidelijk lager op Presteren naar Opgaven. De aandacht van de corporatie is hier niet bij uitstek op gericht, en de opgave is (nog) onvoldoende verifieerbaar in beeld gebracht.

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

### 0.3 Samenvattende scorekaart

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

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



	I	II	III	IV	Totaal
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	
<b>Wegingsfactor</b>	70%	10%	10%	10%	
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	7,8	6,0	6,8	6,0	<b>7,3</b>

	I	II				Totaal
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoordelijkheid en beleidsbeïnvloeding				
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
<b>Wegingsfactor</b>	20%	20%	20%	20%	20%	
<b>Governance (Gov)</b>	6,6	8,0	6,5	7,0	8,0	<b>7,2</b>

## 0.4 De prestaties van Wooncom: een recensie

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

### Algemeen

Wooncom heeft sinds het midden van de jaren '90 een grote ontwikkeling doorgemaakt. De ambitieuze groei-doelstelling van de stad Emmen bracht voor de toenmalige woningcorporatie Wooncom de noodzaak met zich mee, gegeven de kwetsbare marktsituatie, tot herstructurering van het woningbezit. Bij de start van grote herstructureringsprojecten was er in Emmen bewonersweerstand.

Wooncom besloot destijds samen met in de wijk actieve partijen de herstructurering op te pakken en een werkwijze te kiezen waarin de belangen van de wijkbewoners en de ontwikkelingsmogelijkheden van de wijken voorop stonden. De gemeente haakte hierbij aan. In een drietal wijken ontstond een zelfstandige projectstructuur Emmen Revisited (voortaan afgekort met ER), samengesteld vanuit gemeente en corporaties, waarin ook andere ketenpartners samenwerkten. Per wijk werden in nauw overleg met bewonersgroepen de opgaven in beeld gebracht en de aanpak vastgesteld. Al doende zocht Wooncom op die manier een stevige externe verankering.

Na de fusie in 2001 van Stichting Wooncom met Stichting Woningbouw Stadskanaal is besloten tot een organisatiemodel volgens een 'klaverbladfilosofie'. Meerdere min of meer zelfstandige bedrijven en afdelingen zijn hierin geplaatst, waarin de strategieontwikkeling bij vastgoed is ondergebracht en de meer uitvoerende taken bij het klantbedrijf, onderhoudsbedrijf en projectontwikkeling kwamen te liggen. Doel hiervan is het zelfsturend vermogen van de organisatie te versterken, mede als complement van de wijkaanpak.

In 2007 is gestart met de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie door de organisatie te kantelen naar een focus op wijken en dorpen. Intern is dit terug te zien in de versterkte nadruk op het delegeren van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, dit in combinatie met de ontwikkeling van een bedrijfsbrede missie en visie. Al lange tijd is veel energie gestoken in de organisatieontwikkeling en aan bijpassende methoden van interne sturing. Dit is terug te zien in de ontwikkeling van de Business Balanced Score Card en Balanced Score Card per afdeling.

### **Wooncom 2005**

Wooncom hoort bij het kleine groepje van corporaties die een tweede visitatie hebben laten uitvoeren. In 2005 werd de eerste visitatie afgerond, volgens een andere methodiek dan de huidige SEV / Auditraad methodiek 3.0. Bij de vorige visitatie was de ambitie "het aangesproken willen worden op maatschappelijk rendement" de motivatie voor een visitatie. Toen was de conclusie dat Wooncom ambitieus en trendsettend is, daarbij een bijzonder organisatiemodel heeft gekozen en open staat voor interne en externe kritiek (een lerende organisatie). Maar er werden ook grote verschillen geconstateerd tussen ambitie en werkelijkheid. De resultaten waren niet altijd in lijn met de verwachtingen en de besluitvorming verliep langzamer dan de belanghouders wensten. Als oorzaak voor de gevonden discrepantie werd door de toenmalige visitatiecommissie een aantal factoren genoemd:

- > Onvoldoende focus; geen heldere visie en kaders ontbreken.
- > Onvoltooid fusieproces; met name gevolgen voor de interne en externe communicatie.
- > Sturing (nog) niet op orde.
- > Maatschappelijk rendement moeilijk te toetsen, omdat de opgave niet helder gedefinieerd was.

### **Wooncom 2008**

De visitatiecommissie in 2008 kan niet anders dan aansluiten bij de eerst genoemde conclusies uit 2005. Wooncom (en met name de directeur-bestuurders) is een corporatie met een uitgesproken eigen profiel. Wooncom heeft bewust gekozen voor een brede taakinvulling, voor een actieve rol op alle aspecten van het wonen en voor een werkwijze waarin de voeding vanuit de samenleving en vooral vanuit de wijken veel aandacht krijgt. De benadering is bottom-up; Wooncom wil een lerende organisatie zijn. Een hiërarchische, top down sturing, wordt juist afgewezen. De visitatiecommissie vindt dat het van lef getuigt dat Wooncom deze keuze heeft gemaakt en er consequent naar handelt.

Ten opzichte van de visitatie uit 2005 is de kracht van de uitvoering duidelijk toegenomen. Tegelijk constateert de commissie dat de beleidsstrategie en de externe verankering en toetsing daarvan nog niet ten volle is ontwikkeld.

### **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**

Wooncom is zich zeer bewust van haar rol in de maatschappij en draagt dit ten volle uit. Ze heeft hoge ambities, is in de wijkaanpak initiatiefrijke en realiseert veel. Dit geldt met name de prestatievelden Leefbaarheid en daarmee samenhangende Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing.

De Leefbaarheidsproblematiek is doorbrekend geweest voor Wooncom. Het is mede een procesdoelstelling geweest om bewoners(organisaties) bij de wijkdiagnose en planvorming te betrekken (empowerment) en op basis van de wijkplannen ook tussen de belanghouders bindende afspraken over de uitvoering ervan te maken.

Duidelijk is te zien dat Wooncom sinds 2005 hard heeft gewerkt om haar organisatiesturing te verbeteren. De keuze voor het werken met een Business Balanced Score Card (BBSC, lange termijn) en een Balanced Score Card (BSC) per jaar en per afdelingsplan zijn hierin een belangrijk middel geweest. De commissie ziet dat Wooncom hier een ontwikkeling in doormaakt, het instrument begint steeds meer te leven. Wel is de vraag in hoeverre de BSC als sturingsinstrument gebruikt wordt, het lijkt veeleer een monitoringsinstrument. Het heeft de organisatie wel geholpen haar doelstellingen helder en wellicht ook realistisch te maken. Veel van de gestelde doelen op de verschillende prestatievelden zijn gehaald.

### **Presteren naar Vermogen (PnV)**

Wooncom is te typeren als een ondernemende corporatie. Er ligt een grote opgave op het gebied van leefbaarheid en deze pakt zij zowel vanuit de fysieke als de sociale kant op. Zij laat hierin een grote investeringsbereidheid zien, waarbij zij het co-financieren van bijvoorbeeld welzijnsorganisaties niet schuwt.

Ondanks deze grote inzet van haar financiën kent Wooncom een behoorlijke vermogensovermaat. Positief in dit kader is de matching-fusie met IN Groningen en Volksbelang. De sturing op het vrij beschikbare vermogen is nog in ontwikkeling.

### **Governance (Gov)**

De Raad van Commissarissen van Wooncom komt naar voren als vrij organisatiegericht. Financiële continuïteit is de bepalende factor in het toezicht. Hoewel de RvC de koers van Wooncom onderschrijft, komt dit niet terug in de samenstelling van de raad. De maatschappelijke, 'zachte' kant ontbreekt grotendeels in de profielen én in de profielschets.

De Governance van Wooncom voldoet vrijwel geheel aan de Governancecode Woningcorporaties. De Raad is echter niet aanwezig bij de Relatiedagen, de jaarlijkse bijeenkomst van Wooncom met de belanghouders.

In het algemeen is de invloed van belanghouders op strategisch niveau beperkt. Belanghouders geven ook aan weinig beeld te hebben wat er gebeurt met input en welke keuzes / afwegingen Wooncom maakt. De commissie heeft de stellige indruk dat verschillende belanghouders (met name zorg en welzijn) er behoefte aan hebben te worden betrokken in het verdere procesverloop van afweging, keuzes, prioriteiten en de voortgang van realisatie.

### **Presteren naar Opgaven (PnO)**

Wooncom is zich bewust van haar omgeving, wil zich ook laten sturen door deze omgeving. Wat echter opvalt, is dat de opgaven voor het werkgebied op strategisch niveau niet expliciet geformuleerd en onderbouwd zijn. Er zijn prestatieafspraken met de drie gemeenten, met productieaantallen voor bouw, sloop en woningverbetering opgenomen. Voor de andere prestatievelden komt uit gesprekken en documentatie naar voren dat er kennis is over het werkgebied en dat er ook naar gehandeld wordt, maar het lijkt alleen in de hoofden van de besluitnemers te zitten. Tijdens de visitatie is wel een sterk vermoeden ontstaan dat er veel van onderzoek gebruik wordt gemaakt. Echter het is niet duidelijk geworden hoe bijvoorbeeld onderzoeksresultaten en een omgevingsanalyse resulteren in de uiteindelijk gemaakte strategische keuzes en vervolgens geïmplementeerd worden in het beleid. De commissie constateert dat hier verbetering wenselijk is. Dit betekent voor deze visitatie dat Wooncom lager scoort op kennis en inzicht en planning op de ratio presteren naar opgave.

### **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**

Belanghouders zijn erg positief over de inzet van Wooncom voor leefbaarheid in wijken en dorpen. Emmen Revisited wordt geroemd. Belanghouders omschrijven Wooncom als betrokken met een sterke visie en hoge ambities. Ook wordt zij gezien als een verbindende partij. Wooncom luistert, met name in de wijken, naar de belanghouders en treedt responsief op.

Wooncom kiest bewust voor een werkwijze waarin afstemming met belanghouders vooral in de wijkaanpak vorm krijgt. Deze worden daar als ketenpartners gezien, die wederzijds bindende afspraken maken rond een concreet programma. Maar die samenwerking en onderlinge beleidsafstemming ontbreekt op strategisch niveau. Ook daar is een goede relatie van belang, ter verankering van het beleid. Met belanghouders kan de opgave gedefinieerd worden en kan de vertaling ervan in interne ambities en doelen getoetst worden.

Waar een registratie van wensen/verwachtingen plaatsvindt van belanghouders van Wooncom, zoals de Relatiedagen, heeft Wooncom er zelf geen extern herkenbare conclusies aan verbonden. Verwachtingen en wensen van belanghouders worden nog niet goed 'gemanaged'. Met belanghouders op wijk- en dorpsniveau is frequent en intensief contact in tegenstelling tot belanghouders op directieniveau (bijvoorbeeld welzijn en zorg).

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid is geen alternatief voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving.

Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichhouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

### Werking

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

### Normstelling prestatiebeoordeling

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

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

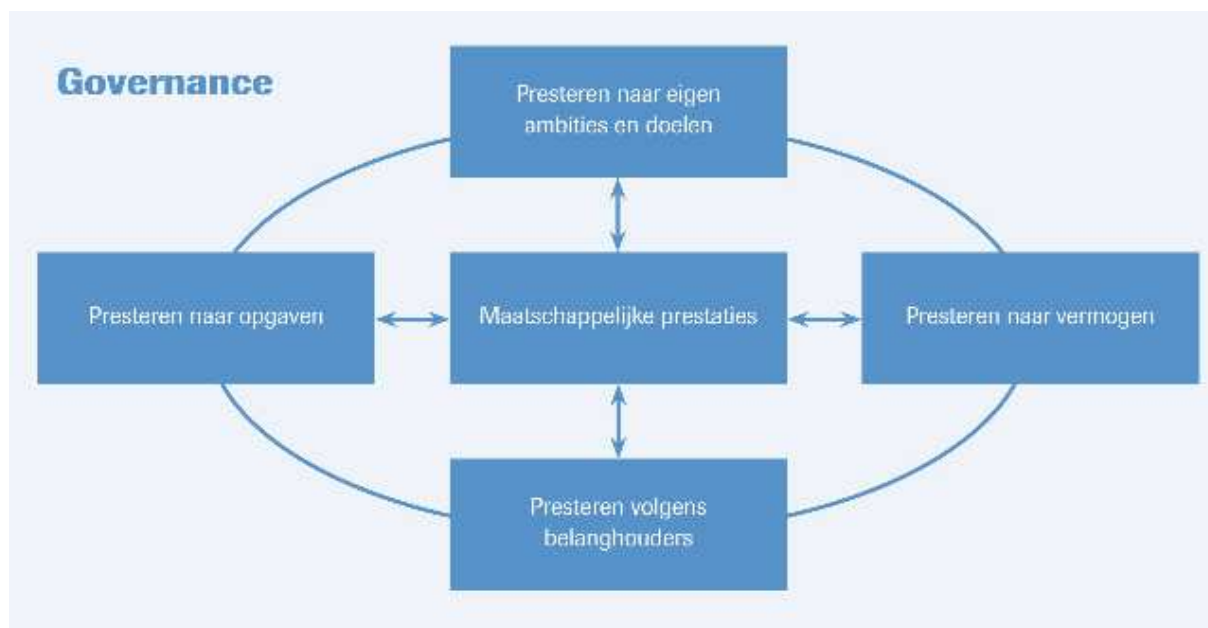
Wooncom heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van Wooncom gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder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

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

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

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

**Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0**



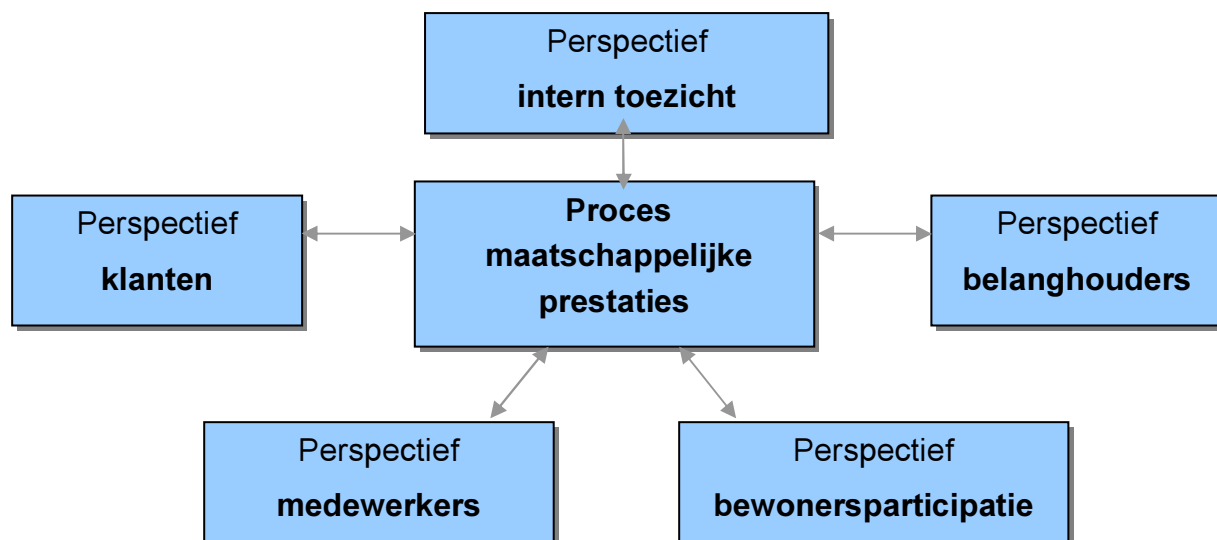
De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

## Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-maatproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

**Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema**



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

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

### 1.3 Bijzondere aanpak visitatie Wooncom

De visitatie van Wooncom is in meerdere opzichten bijzonder. Niet alleen is Wooncom één van de weinige corporaties die voor de tweede maal gevisiteerd zijn – wat een vergelijking met de uitkomsten van de vorige mogelijk maakt, de visitatie is ook breed opgezet. Ook heeft Wooncom ervoor gekozen om drie andere onderzoeken gelijktijdig te laten uitvoeren. Deze keuze is gemaakt om maximale invulling te geven aan het uitgangspunt van leren en verbeteren.

Voor een verdieping van het onderdeel maatschappelijk ondernemen is gekozen om een audit te doen in het kader van het KWH-Maatschappijlabel. Wooncom wil op deze manier voor zichzelf inzichtelijk maken hoe haar rol is in het maatschappelijk veld en hoe daar van buiten tegenaan wordt gekeken. Naast een afzonderlijke rapportage, zijn verschillende resultaten hiervan ook meegenomen in de visitatie. Wooncom had tevens de wens extra aandacht te besteden aan wijkgericht werken. Dit was niet mogelijk binnen het kader van het KWH-Maatschappijlabel, daarom is aanvullend onderzoek gedaan naar het wijkgericht werken in Emmen en Stadskanaal. De mening van belanghouders en bewoners is daarbij het uitgangspunt.

Tegelijkertijd heeft Wooncom een audit in het kader van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel laten uitvoeren door KWH. De resultaten hiervan zijn beschikbaar in een aparte rapportage.

### 1.4 Wooncom en haar werkgebied: een impressie<sup>1</sup>

Wooncom is een wooncorporatie met ongeveer 17.000 woningen in de gemeenten Emmen, Coevorden, Borger-Odoorn en Stadskanaal. In deze gemeenten is Wooncom de grootste aanbieder van (sociale) huurwoningen. Als zodanig is Wooncom van mening dat zij een verantwoordelijkheid heeft voor het woon- en leefklimaat in deze gemeenten die verder gaat dan alleen de woningen en de directe omgeving ervan. Bij Wooncom werken 270 medewerkers (250 fte).

#### **Visitatie – zelfevaluatie:**

*“Wooncom is een dynamische klantgerichte organisatie, bewust van z'n omgeving en die zich ook door z'n omgeving laat beïnvloeden.”*

#### **Werkgebied**

Het werkgebied van Wooncom is de regio Zuidoost Drenthe/Groningen; de gemeenten Emmen, Borger-Odoorn en Stadskanaal. In deze regio is Wooncom geworteld en ziet zij de beste kans om de maatschappelijke doelen dichterbij te brengen. *“De voor ons wezenlijke verbinding met de maatschappij kan alleen diepgang krijgen in een samenhangend en overzichtelijk werkgebied.”*

Wooncom opereert in een regio met een ‘ontspannen woningmarkt’; bevolkingsprognoses wijzen op een afname van de bevolking in een groot deel van het werkgebied. Voor de regionale vastgoedmarkt heeft dit ingrijpende gevolgen (bijvoorbeeld leegstand, dalende prijzen, problemen voor particuliere eigenaren).

#### **Positie**

Wooncom is van mening dat zij moet doen wat de samenleving van haar vraagt. Hierin is Wooncom nog zoekende, en wil dit in overleg en samenwerking met andere betrokkenen uitvinden. Wezenlijk is dat Wooncom in alle vezels maatschappelijk én ondernemend wil zijn.

Hierbij heeft Wooncom een focus op mensen. Wooncom beschouwt het als haar taak toekomstige problemen te helpen voorkomen en op te lossen, ook als die problemen zich voordoen buiten de huursector.

<sup>1</sup> Gebaseerd op Koersnota “Maatschappelijk en ondernemend; Wooncom 2008-2010”, juni 2008

## Wooncorporatie

Het wonen staat bij Wooncom op de eerste plaats. Een *wooncorporatie*, waarbij naast de woning, van straat tot stad, en van onderwijs en werk tot zorg en buurtactiviteiten aandacht krijgen. Hiervoor zijn een aantal speerpunten benoemd:

- > Wonen in een goed huis: de zorg voor de primaire doelgroepen, een goede prijs/kwaliteitverhouding en variatie.
- > Wonen in een prettige omgeving (fysiek): de bijdrage aan bijvoorbeeld groen- en speelvoorzieningen, maar ook de inzet van huismeesters en/of buurtbeheerders in complexen en buurten.
- > Wonen in een leefbare en gezellige buurt (sociaal): beleid ten aanzien van overlastgevers, actief meedoen in sociale projecten en faciliteiten en geld voor door bewoners zelf georganiseerde leefbaarheidsprojecten in buurten.
- > Kunnen blijven wonen: aanpassingen en technische voorzieningen in bestaande woningen, ontwerp en bouwen van nieuwe woningen dat ze letterlijk een heel leven mee gaan, en meewerken aan de ontwikkeling, bouw en exploitatie van woon-zorggebouwen en groepswoningen voor senioren en mensen met een handicap.

## Samenwerking met en sturing door belanghouders

*“Wooncom doet het niet alleen”*. Het werken aan wonen doet Wooncom in samenwerking met veel verschillende partijen. Met de gemeente, instellingen, verenigingen en vooral ook met de bewoners zelf. Het is de overtuiging van Wooncom dat zij als maatschappelijke onderneming werken voor en in opdracht van de samenleving. Het uitgangspunt is luisteren naar die samenleving en vragen wat Wooncom kan betekenen.

*“Wooncom is van de samenleving, werkt ten behoeve van de samenleving en wil zich aan de samenleving verantwoorden.”* Maatschappelijke ondernemingen worden beoordeeld op hun maatschappelijk rendement, daarom vindt Wooncom het oordeel van de belanghouders richtinggevend.

Van het wát naar het hóe, dat wil Wooncom zo goed en transparant mogelijk doen. Kwaliteit is hierbij niet iets absoluuts, maar definieert Wooncom in voortdurende dialoog met de belanghouders. Vanzelfsprekend gelden daarbij ook financiële en andere praktische randvoorwaarden. *“Alleen als wij transparant zijn in wat we doen, waarom we het doen en hoe we het doen, kan de interactie met onze belanghouders de door ons gewenste betekenis krijgen.”*

## 1.5 Leeswijzer

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

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



## 2 Presteren naar opgaven (PnO)

### 2.1 De maatschappelijke opgaven in Emmen, Stadskanaal en Borger-Odoorn

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

### 2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan (gemeentelijke) beleidsnota's en de prestatieafspraken die Wooncom heeft afgesloten met de gemeenten Emmen, Stadskanaal en Borger-Odoorn.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	In alle 3 gemeenten binnen ons werkgebied doet Wooncom samen met de gemeenten woningmarktonderzoek. Hieruit komt een gedeeld beeld over toekomstige vraag- en aanbod. In onze werkgebieden is er sprake van een kwantitatief overschot; dit brengt een grote sloopopgave met zich mee. Binnen ons aanbod is er wel sprake van een kwalitatieve vraag; deze kwalitatieve vraag is in de convenanten in productie-afspraken vertaald.	Uit woningmarktonderzoek, vastgelegd in de woonplannen van de 3 gemeenten blijkt dat er een kwantitatief overschot is van 1644 woningen om de doelgroep te huisvesting is. Er is echter een kwalitatief tekort dat verder niet gekwantificeerd is in de woonplannen. Wooncom heeft 95% van haar woningen evenwichtig toegewezen
2	Betaalbaarheid	In de prestatieafspraken met de gemeenten is de kernvoorraad gedefinieerd als betaalbare voorraad (beneden de fatteringsgrens). Alle afspraken over nieuwbouw van sociale huurwoningen hebben ook betrekking op woningen met een huurprijs tot aan de fatteringsgrens. In Emmen heeft Wooncom met de gemeente afgesproken in de periode 2005-2010 464 woningen te slopen, 928 woningen te verkopen, 606 woningen te bouwen, 557 woningen te verbeteren. In de periode 2002-2010 is in Stadskanaal afgesproken tussen de gemeente en de corporaties om 1555 woningen te bouwen, 845 woningen te slopen en 770 woningen te verkopen	In Emmen zijn door Wooncom 467 woningen gesloopt, 502 woningen verkocht, 425 woningen gebouwd en 557 woningen verbeterd. In Stadskanaal zijn de volgende resultaten behaald 442 woningen zijn verkocht, 857 woningen zijn gebouwd en 337 woningen zijn gesloopt. De woningen die gebouwd zijn, zijn voornamelijk nultredenwoningen, toegankelijk voor senioren.;

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Wooncom heeft in al haar werkgemeenten concrete afspraken over het huisvesten van de asielzoekers. Wooncom heeft de ambitie om aan de structurele huisvestingsvraag van bijzondere doelgroepen te voldoen. Het is Wooncom niet gelukt in deze jaren haar ambitie te vertalen in lange termijnafspraken of convenanten met de daarbij betrokken instellingen. Regionale partijen verplichten zich ertoe om in 2006 in Drenthe in elk van de regio's een integraal regionaal programma Wonen, Welzijn en zorg te ontwikkelen</p>	<p>Wooncom voldoet meer dan gemiddeld aan de haar opgelegde opgaven. In Stadskanaal gaan we bijvoorbeeld deze opgave ver te boven. In de periode 2003-2007 heeft Wooncom 252 asielzoekers en pardonners gehuisvest. Het is Wooncom niet gelukt in deze jaren haar ambitie te vertalen in lange termijnafspraken of convenanten met de daarbij betrokken instellingen. Oktober 2007 is de eindrapportage van de werkgroep wonen, welzijn en zorg in Zuidoost Drenthe vastgesteld. Er is er regionaal verband uitvoering gegeven aan het convenant wonen, zorg en welzijn provincie Drenthe. Wooncom heeft een actief bijdrage geleverd aan drie projecten, waaronder het in kaart brengen van gebieden waar delen van wonen, zorg en welzijn ontbreken in geografische gebieden</p>
4	Leefbaarheid	<p>Uit convenant Emmen-Revisited:            "Een integrale planaanpak voorstaan waarbij de stedenbouwkundige, volkshuisvestelijke en sociaal maatschappelijke invalshoeken tegelijkertijd worden betrokken"            Wijkaanpak Stadskanaal:            "Samen met de bewoners en de andere partners in de wijken te komen tot integrale gedragen wijkvisies(.....)"</p>	<p>26 wijkvisies en wijkplannen zijn gemaakt en besproken met de belangrijkste Belanghouders; Daarnaast zijn maatregelen in het kader van activering, sociale veiligheid, sociale uitsluiting door Wooncom genomen</p>
5	Bouwproductie	<p>Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt over de bouwproductie in de gemeenten. In Emmen: sloop 464, verkoop 928, nieuwbouw 606 en verbetering 557(aantallen gelden voor Wooncom); In Stadskanaal: nieuwbouw 1555, sloop 845 woningen, verkoop 770 woningen</p>	<p>In de gemeente Stadskanaal is deze productie onderwerp van gesprek in ieder regulier overleg. In Emmen en Borger bestaat grote tevredenheid over onze jaarproductie. In de periode 2005-2010 is in Emmen door Wooncom het volgende gepresteerd sloop: 467, verkoop 502, nieuwbouw 425, verbetering 418. In Stadskanaal is door de corporaties in de periode 2002-2007 het volgende gepresteerd: nieuwbouw 857, sloop 336, verkoop 422 In de jaarlijkse evaluatie van de minister spreekt zij gezien onze plaatsing op de productielijst ieder jaar haar tevredenheid uit.</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	In Stadskanaal en Emmen is in samenwerkingsverband of in convenant de samenwerking bestendigd tussen partijen om stedelijke vernieuwing op te pakken. Daar waar sprake is van gemeentelijke planvorming op het gebied van stedelijk vernieuwing is de opgave duidelijk in beeld. Dit geldt voor de Emmen Revisited wijken en de herstructureringswijken in Emmen, Borger en Stadskanaal	In het kader van beide afspraken zijn organisaties opgetuigd waarbij Wooncom voor maximaal 50% de kosten draagt voor de organisatiekosten. Daarnaast heeft Wooncom uitvoering gegeven aan wijkontwikkelingsplannen en wijkprogramma's door middel van fysieke en sociale maatregelen tot uitvoer te brengen
7	Energie en Duurzaamheid	In de 'Prestatieovereenkomst energie' hebben de provincie en een zestal woningcorporaties, waaronder Wooncom, afgesproken om in de periode van april 2007 tot april 2013 een forse inspanning te leveren om de CO2 uitstoot te reduceren en gericht maatregelen te nemen om het energieverbruik in de woningbouw te verminderen. en meer kennisuitwisseling.	In 2008 heeft Wooncom 213 woningen van label E en F naar C-label gebracht. Beleidsplan Wooncom is in 2008 vastgesteld.
8	Overige opgaven	Bijdrage economische maatschappelijke ontwikkeling: Wooncom realiseert minimaal 20 afstudeer- en stageplaatsen Op 10 januari 2007 hebben vrijwel alle woningbouwcorporaties, alle ROC's en de werkgeversorganisaties (...) een manifest ondertekend om meer stageplekken en leerling-werkplaatsen te creëren. Partij onderschrijven de noodzaak van continue beschikbaarheid van leerling-bouwplaatsen in de gemeente Emmen en komen het volgende overeen: Partijen zullen zich tot en met 2008 gezamenlijk inspannen om leerling-bouwplaatsen beschikbaar te stellen c. q. te realiseren. Samenwerking ten behoeve van innovatie in het beroepsonderwijs, de zorg, het wonen en de regionale economie van Stadskanaal	De samenwerking met de ROC's, Bouwend Nederland en Fundeon in het kader van maatschappelijk opdrachtgeverschap, waarvoor wij in het noorden de voorzittersrol vervullen, is voortgezet. Eind 2007 werd aan een rapportage waarin zich aftekent dat de beloofde praktijk-leerplaatsen gerealiseerd zullen worden door de circa 30 deelnemende corporaties. Bij Wooncom werden 25 stageplaatsen aangeboden en ingevuld door mbo- en hbo-studenten waarmee onze doelstelling van 20 ruim is gehaald. 4 Wooncom medewerkers volgen de SOMS-opleiding. Een opleiding van Noorder Poortcollege met medewerking van de zorggroep Meander, de gemeente en Wooncom, waarin deelnemers op mbo-niveau integraal opgeleid worden voor het werken in de wijkaanpak

## PnO: Beoordeling prestaties naar opgaven

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,5
2	Betaalbaarheid	7,5
3	Bijzondere doelgroepen	6,0
4	Leefbaarheid	8,0
5	Bouwproductie	7,0
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	8,0
	<b>Totaal</b>	<b>7,1</b>

### Toelichting:

#### Beschikbaarheid

- > Het primaire meetpunt is het percentage toewijzing aan de doelgroep. Wooncom realiseert 95% evenwichtige toewijzing. Dit past ook in de opgaven: het aandeel lagere inkomensgroepen in het huurwoningbezit is hoog. Deze indicator geeft echter geen beeld over de slagingskansen van de doelgroep, noch van de mate waarin het woningaanbod aan de behoefte/vraag van de doelgroep aansluit.

#### Betaalbaarheid

- > De overeengekomen opgave / doelstelling over de kernvoorraad (inclusief betaalbare nieuwbouw) en over lagere woonlasten door energiemaatregelen bij woningverbetering wordt gehaald. Er wordt veel aandacht gegeven aan betaalbaarheid in het huurbeleid en dit is recent onderbouwd met een woonlastenonderzoek. Alleen in de prestatieafspraken met Borger-Odoorn is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het terugdringen van de woonlasten.

#### Bijzondere doelgroepen

- > Uit het prestatieoverzicht 2005-2007 in het concept 'Visie Wooncom op wonen, welzijn en zorg' komt naar voren dat er heel veel losse projecten worden gedaan, veelal op verzoek van externen. Het is meer een projectmatige benadering dan één die getuigt van een duidelijk beeld van de opgave. Het ontbreken van een gefundeerd programma is de reden voor de waardering met een 6.

#### Leefbaarheid

- > Wooncom heeft op eigen wijze externe verankering voor haar leefbaarheidbeleid (inclusief nieuwbouw en voorraadaanpassing) georganiseerd. In ER is de wijkaanpak vastgelegd, wat er op neer komt dat in externe samenwerkingsverbanden op wijkniveau de opgaven worden verkend en vastgelegd. De aanpak door het opstellen van wijkvisies en wijkplannen is vernieuwend en zeer ver gevorderd. De zo geformuleerde opgaven zijn bepalend voor de taken van de eigen organisatie. Wooncom doet bovendien op het brede terrein van leefbaarheid ongelofelijk veel en voldoet in hoge mate aan de in ER gemaakte afspraken. De input is derhalve zonder meer als goed gewaardeerd. De prestaties in termen van output en outcome zijn echter minder goed vast te stellen. De LEMON scores bieden geen eenduidig beeld. De commissie waardeert hier met een 8, in aanmerking nemende dat de leefbaarheidsdoelstelling in belangrijke mate ook als een procesdoelstelling (grotere betrokkenheid bewoners) is ingevuld.

### Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing

- > Wooncom is een omvangrijke opgave overeengekomen. De prestaties op het vlak van nieuwbouw, aanpassing of verbetering van de voorraad passen hierin. De prestaties liggen in Emmen goed op schema en worden met een 8 gewaardeerd, in Stadskanaal niet geheel (te trage sloop) en wordt met een 6 gewaardeerd, en ten aanzien van Borger Odoorn ontbreekt een formele prestatieverantwoording. Het gewogen gemiddelde is een 7. Dit geldt ook voor het onderdeel stadsvernieuwing omdat er niet goed een scheiding tussen de twee kan worden aangebracht. De bijdrage aan de organisatiekosten is onder Leefbaarheid meegewogen in de score.

### Energie en Duurzaamheid

- > Vóór 2007 stonden energie en duurzaamheid niet op de agenda bij Wooncom en/of op die van de omgeving. In 2007 is een flinke ambitie geformuleerd, echter de resultaten hiervan zijn nog niet toetsbaar gebleken.

### Overige opgaven

- > Wooncom is actief op het brede terrein van wonen-werken-leren, in de wijkaanpak zelf en bij bijzondere projecten als afstudeer en leerlingbouw- en stageplaatsen. De opgaven zijn extern verankerd en aan de afspraken wordt voldaan.

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

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

### Toelichting:

- > De commissie constateert dat het beleid inhoudelijk in overeenstemming is met de marktomstandigheden (krimpmarkt, gevaar voor achteruitgang van wijken). Door het vele externe overleg en samenwerking in de wijkaanpak is binnen de organisatie veel kennis van de lokale opgave en de marktomstandigheden aanwezig; de beleidsontwikkeling is interactief met een sterke nadruk op een bottom-up benadering. Er is relatief veel onderzoek gedaan. De eigen kennis is vermoedelijk ingebracht in het externe overleg en heeft vermoedelijk ook mede ten grondslag gelegen aan de prestatieafspraken/gemeentelijke beleidsvisies en aan de documenten inzake het strategische voorraadbeleid.  
Maar dit alles is niet expliciet gemaakt. De commissie heeft geen systematische omgevingsanalyse in een herkenbaar document teruggevonden. Zo lijkt er op beleidsstrategisch niveau geen geconsolideerde basis voor beleid. Ondanks de externe beleidsverankering, die vooral op tactisch en operationeel niveau sterk is, leidt dit waar het de onderbouwing van het strategische beleid betreft tot een cijfer 6.

## 2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,5
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,5

### Toelichting:

- > Er is wel een missiedocument, een agenda 2007 en een BBSC, maar een expliciete en beredeneerde vertaling van de externe opgaven in missie en doelstellingen en gewenste prestaties is er (nog) niet. De analytische kwaliteit van de strategische beleidsontwikkeling kan sterk verbeterd worden
- > Er is een BBSC voor het bedrijf als geheel en een BSC per afdeling. Deze is nog wel in ontwikkeling. Een expliciete prioritering ontbreekt
- > In nota's over participatiebeleid, koers, ER-documenten, en in jaarverslagen wordt veel aandacht aan samenwerking met derden gegeven. Maar een beleidsdocument waarin, redenerend vanuit de beleidsopgaven en eigen doeleinden, over de hele breedte de gewenste samenwerking met andere organisaties en partijen wordt geschetst, is er niet.

## 2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	7,0

### Toelichting:

- > Monitoring vindt plaats bij prestatieafspraken, in BBSC methodiek en door overleg. Ook wordt in de begrotingscyclus teruggeblikt op voorafgaand jaar. Het betreft een toets op presteren vooral per project of op programmaniveau, met een sterke nadruk op het operationele/tactische niveau. Een expliciete toetsing van de realisatie van de beleidsstrategie heeft de commissie niet aangetroffen. Vermoedelijk vindt deze op informele wijze wel plaats, middels de discussie over BBSC en BSC.

## 2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,1
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	6,5
IV Monitoring	10%	7,0
<b>Totaal</b>		<b>6,9</b>

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

### 3.1 Missie en ambities

#### Visie Wooncom

1. Wij garanderen betaalbaar wonen en daarnaast garanderen wij dat er basisvoorzieningen aanwezig zijn in wijk en dorp
2. Wij kennen onze klant, vragen en verlangens. Hierop stemmen wij professioneel en vakbekwaam ons producten- en dienstenaanbod af. Dit doen wij binnen maatschappelijke en financiële kaders
3. Wij geven optimaal invulling aan woonplezier van onze klanten. Daarnaast prikkelen wij bewoners om actief deel te nemen aan/ participeren in de samenleving
4. Wij zijn een financieel gezonde onderneming en geven invulling aan onze maatschappelijke opdracht met een zo hoog mogelijk rendement. Hiertoe zoeken wij actief samenwerking met onze ketenpartners.
5. Wij bieden onze samenwerkingspartners (stakeholders) inzicht in de beschikbaarheid en inzet van middelen en laten ons daarbij door hen beïnvloeden.
6. Wooncom is een lerende organisatie; medewerkers dragen op ondernemende wijze bij aan het resultaat.

#### Missie Wooncom:

*“Wooncom is als maatschappelijke onderneming actief op de markt van woondiensten en woonproducten. Als maatschappelijk ondernemer richt zij zich in de eerste plaats op kwetsbare groepen in de samenleving. Als ondernemer probeert zij daarnaast een zo groot mogelijke groep woonconsumenten van dienst te zijn. Wooncom wil als professionele organisatie midden in de samenleving staan. Open en beïnvloedbaar, vernieuwingsgezind, toonaangevend, actief op zoek naar samenwerking met anderen en naar de mogelijkheden om zich te verantwoorden – zo wil Wooncom gezien en gewaardeerd worden.”*

#### Speerpunten Wooncom:

- > Wonen in een goed huis;
- > Wonen in een prettige omgeving (fysiek);
- > Wonen in een leefbare en gezellige buurt (sociaal);
- > Kunnen blijven wonen.



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

In onderstaande tabel zijn de doelstelling van Wooncom op de prestatievelden weergegeven. Het overzicht is door Wooncom aangeleverd en dor de commissie getoetst.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Als maatschappelijk ondernemer richt Wooncom zich in de 1 plaats op die kwetsbare groepen in de samenleving die op de commerciële woningmarkt niet of onvoldoende aan bod komen. Wooncom huisvest minstens 44% van de primaire doelgroep in haar werkgebied. Iedereen die behoort tot de doelgroep wordt binnen redelijke termijn geholpen aan een huur- of koopwoning (in het bijzonder vanuit de bestaande voorraad).	In 2007 heeft Wooncom aan goedkope woningen: 25%; en aan betaalbare woningen 74%; in totaal is 99% van onze woningen bereikbaar voor onze doelgroep. In de periode 2004-2007 heeft Wooncom 95% van de woningen toegewezen aan de doelgroep (evenwichtige toewijzing)
2	Betaalbaarheid	De corporatie hanteert een huurpercentage van 64% van maximaal redelijk over de totale sociale huurvoorraad.	In de periode 2003-2007 lag het % van maximaal redelijk op 63-64%
		Vanaf het jaar 2007 hanteert Wooncom het uitgangspunt van inflatievolgend huurbeleid.	De jaarlijkse gemiddelde huurverhoging is 1,04%, beneden een inflatie van 1,2%
		Wooncom hanteert bij het bepalen van de huurprijs voor alle sociale nieuwbouw- en verbeterprojecten de flatteringsgrens in het kader van de huurtoeslag.	In de periode 2003-2007 heeft Wooncom 811 nieuwe huurwoningen gebouwd en 1466 woningen verbeterd met een onrendabele top van totaal 78.000.000
		Wooncom berekent woningverbeterings- en energiebesparende maatregelen maar ten dele door in de huurprijs.	In de periode 2003-2007 heeft Wooncom 5.000.000 besteed aan gratis onderhoud dat contractueel voor de huurder was. Verder heeft Wooncom in 5 jaar 25.800.000 onrendabel geïnvesteerd in verbeterplannen om de huur beneden de aftoppingsgrens te houden
		alle door Wooncom in de verkoop gebrachte woningen vanuit de bestaande voorraad hebben een prijsstelling die voor de primaire doelgroep bereikbaar is.	De verkoopprijs loopt op van 74.000 naar 104.000 euro in 2007 voor een gemiddelde verkochte huurwoning
3	Bijzondere doelgroepen	Alle vraagstellingen die vanuit de samenleving op Wooncom afkomen mbt de huisvesting van bijzondere doelgroepen worden in ieder geval door Wooncom in samenspraak met de betrokken Belanghouders gewogen en opgepakt.	Wooncom heeft circa 30 projecten onder handen gehad variërend van het bouwen voor mensen met een beperking, tot het samen met partijen ontwikkelen van een visie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		De doelstelling: in de periode 2005 t/m 2007 180 verhuringen te laten plaatsvinden aan bijzondere doelgroepen	Van 2005 t/m 2007 210 verhuringen aan bijzondere doelgroepen gerealiseerd. Aan het eind van 2007 hebben wij 502 woningen en woonruimten bestemd voor bijzondere doelgroepen, dit is inclusief 181 ruimtes in verzorgingshuizen en aanleunwoningen. Is ruimschoots gehaald met het aantal van 210.
4	Leefbaarheid	Voor Wooncom is leefbaarheid een integraal onderdeel van haar portfoliebeleid; dit gaat niet alleen over de stenen maar ook in het bijzonder over het maatschappelijk presteren. Het beeld over de behoefte wordt ten dele bepaald door de uitkomsten van de Lemonscore die op het totale bezit van Wooncom is los gelaten. Ook in het vertalen hiervan in wijkontwikkelingsprogramma's speelt leefbaarheid een vergelijkbare rol. Deze vertaling vindt zoveel mogelijk plaats in samenspraak met huurders/bewoners en andere betrokken partijen in wijken, buurten en dorpen.	In de periode 2003-2007 is 5.000.000 uitgegeven aan leefbaarheid, waarmee een diversiteit aan projecten is gerealiseerd zoals het aanleggen van achterpadverlichting, reïntegratieprojecten, sociale activering. In de wijken waar Wooncom actief is, is de Lemonscore van 2005-2007 verhoogd, zoals Angelslo, Emmerhout en Emmerschans. In 26 wijken of dorpen zijn middels een wijkvisies, samen met partners bezig de leefbaarheid te beïnvloeden. In de ene wijk is het proces verder dan in de andere wijk. Aan de wijkontwikkelingsplannen zijn maatregelen verbonden die uitgevoerd worden, zoals multifunctionele sportvelden, activering, project buurt wonen en gezondheid, opknappen van de woonomgeving
5	Bouwproductie	Als het gaat om de noodzaak om te komen tot nieuwbouw- en verbetertrajecten in relatie tot de woningbehoefte heeft Wooncom een portfolioplan opgesteld. Hierin is een relatie gelegd tussen de woningbehoefte van de verschillende doelgroepen en de noodzakelijke productie (verkoop-sloop-nieuwbouw-verbeteren). Dit laatste heeft geleid tot een meerjarenprognose voor de periode 2005-2010. Voor de daaraan voorafgaande jaren 2003-2004 waren de prognoses gebaseerd op de woningmarktrapportages en beschikte Wooncom nog niet over een portfolioplan.	De resultaten van de bouwproductie zijn in 2004 en 2005 gebaseerd op woningmarktrapportage. In 2006 en 2007 zijn de resultaten gebaseerd op de uitkomsten van het portefeuilleplan. De prognoses en resultaten worden hieronder genoemd in de periode 2003-2007: nieuwbouw 887(prognoses),811(resultaat); sloop 827(prognoses), 811(resultaat); verkoop 1280(prognoses), 1257(resultaat); woningverbetering 1582(prognoses), 1466(resultaat)

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Wooncom heeft voor al haar wijken, buurten en dorpen wijkvisies ontwikkeld. In samenspraak met gemeenten, huurders en andere Belanghouders wordt er vanuit deze visie wijkontwikkelingsplannen ontwikkeld. Deze wijkvernieuwingsprocessen vinden binnen Emmen voor een deel plaats binnen ons proces Emmen Revisited en in Stadskanaal binnen de wijkaanpak. I	Wooncom heeft 26 wijkvisies klaar. In 12 wijken of dorpen zijn met partners wijkplannen en wijkmaatregelen gemaakt die uitmonden in vele projecten, waaronder fysieke, maar ook sociale plannen. In 11 wijken of dorpen is Wooncom in overleg met partijen bezig met het maken van wijkplannen of wijkmaatregelenplannen. In de specifieke samenwerking met Emmen-Revisited en Wijkaanpak Stadskanaal(samenwerking van gemeenten en corporaties om de stedelijke vernieuwing te stimuleren, zijn in 4 wijken wijkplannen gemaakt en worden voor 8 wijken of dorpen wijkprogramma's gemaakt, initiatieven daarvoor zijn al genomen.
7	Energie en Duurzaamheid	Bij de nieuw te bouwen woningen heeft Wooncom structureel een hogere prestatie-eis op het energievak vastgelegd dan wettelijk was voorgeschreven. In de jaren 2003-2007 had Wooncom de doelstelling om binnen alle verbeterprojecten energiebesparende maatregelen te nemen. Het gaat hierbij om dak-, vloer- en wandisolatie en HR-installaties. Voor wat betreft duurzaamheid had Wooncom de doelstelling om structureel met FSC-hout te werken. Dit beleid is in de jaren 2007 voorbereid.	Wooncom heeft in deze periode 1223 aanvragen voor het installeren van cv en 270 vragen om isolerende maatregelen op individueel niveau gerealiseerd. Daarnaast zijn bij 1 nieuwbouwproject extra maatregelen genomen waardoor de EPC norm lager lag dan wettelijk voorgeschreven. In 2007 is Wooncom begonnen met het gebruik van FSC-hout in een pilot nieuwbouw en verbeterproject
8	Overige doelen / ambities	In de jaren 2003-2007 had Wooncom de ambitie om in de keten wonen werken en leren een actieve rol te spelen. In het jaar 2007 is deze ambitie via de BSC in concrete doelstellingen vertaald. Minimaal 20 afstudeer- en stageplaatsen; 80% van de totale jaarbegroting gegund aan bedrijven uit de vier noordelijke provincies.	Wooncom heeft actief meegewerkt aan 5 scholings- en werkactiveringstrajecten, samen met het bedrijfsleven en onderwijs. Verder heeft Wooncom 25 afstudeer- en stageplaatsen ingevuld. 95% van de opdrachten zijn naar regionale bedrijven gegaan

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

## PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	8,0
2	Betaalbaarheid	7,8
3	Bijzondere doelgroepen	7,0
4	Leefbaarheid	8,0
5	Bouwproductie	8,0
6	Stedelijke vernieuwing	8,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
8	Overige opgaven	8,0
	<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>

### Toelichting:

#### Beschikbaarheid

- > Het primaire meetpunt is het percentage toewijzing aan de doelgroep. Wooncom realiseert 95% evenwichtige toewijzing. Er zijn echter weinig indicatoren wat betreft slagingskansen en aansluiting bij de doelgroep. Uit cijfers van het CFV blijkt dat Wooncom zeer goed scoort in vergelijking met de referentiegroep, daarom waardeert de commissie de prestaties van Wooncom met een 8.

#### Betaalbaarheid

- > Wooncom heeft veel aandacht voor de betaalbaarheid van woningen. 99% Van de woningen is bereikbaar voor de primaire doelgroep. Er is een huurpercentage van 64% van maximaal redelijk vastgesteld en deze doelstelling wordt ook gehaald. Tevens heeft zij een jaarlijks gemiddelde huurverhoging die onder de inflatie van 1,2% valt. Wooncom investeert veel in woningverbetering en woningonderhoud, waarvan de kosten maar ten dele doorberekend worden in de huur.

#### Bijzondere doelgroepen

- > De eigen ambities van Wooncom ten aanzien van de huisvesting van specifieke doelgroepen zijn niet expliciet verwoord en er ontbreekt een beleidsmatig kader. Uit het prestatieoverzicht 2005-2007 in het concept 'Visie Wooncom op wonen, welzijn en zorg' komt naar voren dat er op projectniveau veel gebeurt, maar het is niet mogelijk om goed te beoordelen of de prestaties aan de gestelde doelstelling voldoen. Daarom een cijfer 7.

#### Leefbaarheid

- > Wooncom heeft op eigen wijze haar visie op leefbaarheid (inclusief nieuwbouw en voorraadaanpassing) georganiseerd. Door de eigen organisatie te kantelen, maar ook door eigen medewerkers, buiten de corporatie in te zetten. Emmen Revisited is een zelfstandig programmabureau bestaande uit medewerkers van de gemeente Emmen, Domesta en Wooncom. In Emmen Revisited is de wijkaanpak vastgelegd, wat er op neer komt dat in externe samenwerkingsverbanden op wijkniveau de opgaven worden verkend en vastgelegd. De aanpak door het opstellen van wijkvisies en wijkplannen is vernieuwend en zeer ver gevorderd. De zo geformuleerde opgaven zijn bepalend voor de taken én organisatie van Wooncom. De input is derhalve zonder meer als goed gewaardeerd. De prestaties in termen van output en outcome zijn echter minder goed vast te stellen. De LEMON scores bieden geen eenduidig beeld. De commissie waardeert hier met een 8, in aanmerking nemende dat de leefbaarheidsdoelstelling in belangrijke mate ook als een procesdoelstelling (grotere betrokkenheid bewoners) is ingevuld.

### Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing

- > De visitatiecommissie is van mening dat bouwproductie en stedelijke vernieuwing in het geval van Wooncom een sterke overlap kent. De twee velden worden daarom bij elkaar genomen, en krijgen eenzelfde waardering.

Uit diverse aangeleverde documenten komt naar voren dat Wooncom goed op schema ligt met het bouwen, slopen, woningverbetering en verkoop. De exacte cijfers worden niet gehaald, echter de realisatiegraad is zeer hoog. Dit blijkt ook uit de CFV rapportage. Wooncom presteert zeer goed in vergelijking met de referentiegroep, en corporaties in het algemeen.

### Energie en duurzaamheid

- > Wooncom heeft in 2007 een Prestatieovereenkomst afgesloten met de provincie en zes corporaties waarin een ambitieus programma is vastgelegd op het gebied van energie en duurzaamheid. Een eerste stap is het gebruik van FSC-hout. Voor 2007 was er geen beleid of systematisch programma. Wel is één renovatieproject gerealiseerd waarbij het gebruik van aardwarmte is toegepast. Daarnaast is bij planmatig onderhoud elke woning op een basiskwaliteit gebracht met hoge energie-eisen. Veel individuele aanvragen voor isolerende maatregelen zijn gehonoreerd. Over een lopend project zegt een belanghouder: "(...) Dit alles met een lagere EPC dan is voorgeschreven en voor de toekomstige fase zelfs spraakmakend energieconcept."

### Overige opgaven

- > De ambitie van Wooncom is niet beperkt tot maatschappelijk ondernemen, maar zij wil ook maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor Wooncom betekent dit actief zijn in de keten wonen-leren-werken. In de periode 2003-2007 is hiervoor veel aan voorbereiding gedaan wat in 2007 tot het genoemde resultaat heeft geleid. Wooncom is ook mede-initiator van een opleiding Samen Leren Werken, mbo-opleiding Leren werken in de wijkaanpak, en een aantal Wooncommers volgen deze opleiding.

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

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,6
II.1	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,6

### Toelichting:

- > Wooncom werkt met een koersnota en een vertaling van missie en strategische doelen naar ondernemingsplannen per bedrijfsonderdeel. De koers sluit door de nadruk op herstructurering en leefbaarheid in een woningmarkt met krimpende vraag, naar het oordeel van de commissie, goed aan bij de opgaven in het werkgebied. Bij de vertaling naar de ondernemingsplannen zijn de afdelingen betrokken en worden missie en doelen gecommuniceerd. Ook vinden regelmatig personeelsbijeenkomsten plaats. Positief is ook de ontwikkeling van de Business Balanced Score Card en Balanced Score Card per afdeling, hoewel hier nog wel aandacht nodig is voor koppeling van visie en missie met de uiteindelijke SMART doelstellingen in de (B)BSC.

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

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelen.	8,0
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelen (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelen) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	8,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	8,0

#### Toelichting:

- > Zoals reeds genoemd onder kennis en inzicht werkt Wooncom met een Business Balanced Score card en een Balanced Score Card per afdeling. Doorrekening van de geplande activiteiten vindt plaats in de begroting.

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

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	7,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	7,0

#### Toelichting:

- > Wooncom kent een korte evaluatieloop via de BSC en de managementrapportages. Dit betekent een korte termijn met focus op operationeel en tactisch niveau. Tevens wordt jaarlijks geëvalueerd via de begrotingscyclus. De commissie mist echter een expliciete lange termijn evaluatie op strategisch niveau.
- > Middels de BSC per afdeling en de BBSC op organisatieniveau worden per kwartaal verbeteracties geformuleerd waar dat nodig is. De commissie constateert dat 'acties' regelmatig beschouwend zijn in plaats van concreet. De sturende mogelijkheden met de BSC worden op deze wijze niet volledig benut. Bijvoorbeeld 'het resultaat klanttevredenheidsonderzoek met betrekking tot woonomgeving' hierbij is als toelichting opgenomen: *'Resultaat meting is gem. 6,9. Waarbij de volgende onderdelen onder het gemiddelde blijven; (...)*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Managementinformatie 1<sup>ste</sup> kwartaal 2008

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

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

## 4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

### 4.1 De belangrijkste belanghouders van Wooncom

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

#### Extern

- > huurders en woningzoekenden;
- > samenwerkingspartners op het gebied van wonen, onderwijs, zorg en welzijn;
- > gemeenten;
- > maatschappelijke instellingen;
- > zorginstellingen;
- > politieke partijen (lokaal);
- > koepel (Aedes);
- > collega-corporaties;
- > bedrijven (opdrachtnemers-aannemers);
- > bankinstellingen.

#### **Visitatie – zelfevaluatie:**

*“Huurders en woningzoekenden hebben belang bij continuïteit; dit is van levensbelang voor Wooncom niet alleen de tevredenheid van de klant maar ook op het gebied van zelfbeheer van bewoners.”*

#### Intern

- > Werknemers;
- > Raad van Commissarissen.

### 4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

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

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



*Noot: In totaal hebben 19 respondenten de vragenlijst geretourneerd. Een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal respondenten dat daadwerkelijk een score heeft gegeven.*

## **Toelichting:**

### **Algemeen**

- > Uit de vragenlijst en interviews komt naar voren dat de meeste belanghouders wel een beeld hebben over de prestatievelden Leefbaarheid, Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing. Op de prestatievelden Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Energie en Duurzaamheid geven de belanghouders echter aan weinig tot geen zicht op te hebben. Een aantal belanghouders gaf aan het onderscheid tussen de invulvelden ambities en doelen in relatie tot het werkgebied en de daadwerkelijke prestatie als lastig te ervaren.

### **Ambities en doelen verhouden zich tot de opgaven in het werkgebied**

- > Wooncom wordt door de belanghouders omschreven als een corporatie die betrokken is en een sterke visie en hoge ambities heeft. Ook wordt zij gezien als een verbindende partij.
- > De doelen en ambities van Wooncom sluiten volgens de belanghouders in voldoende mate aan bij de opgaven. Stedelijke vernieuwing en Leefbaarheid scoren gemiddeld wat hoger, en Bijzondere doelgroepen wat lager dan een 7,0. Bij bijzondere doelgroepen geven enkele belanghouders aan dat niet duidelijk is waarop zij Wooncom kunnen aanspreken. De samenwerking op concrete projecten is goed, maar de afwegingen die de keuze voor een project bepalen zijn niet helder. Een belanghouder adviseert: *“Maak helder ten aanzien van projecten wat je wil investeren en leg termijnen vast voor projectfasen. Maak een ontwikkelplan voor de middenlange termijn”*.

### **Ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden**

- > Belanghouders geven aan beperkt zicht te hebben op de financiën van Wooncom. *“Wel lijkt de hoeveelheid aan activiteiten te corresponderen met de omvang van de corporatie.”* In de cijfers en de toelichting hierop zien we dat de belanghouders met name de inzet van het vermogen scoren en niet de verhouding tussen ambities en financiële mogelijkheden.
- > Opvallend is dat op dit onderdeel de prestatievelden Bouwproductie en Energie en Duurzaamheid lager scoren dan op de onderdelen ‘verhouding tot het werkgebied’ en ‘bijdragen aan realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens’. Een voorzichtige conclusie kan zijn dat belanghouders van mening zijn dat Wooncom hier meer kan doen in de investeringskant, maar dat wat ze doet wel voldoende waarderen.
- > Meerdere partijen geven aan dat financiën niet snel een probleem zijn bij Wooncom. Bijvoorbeeld welzijnspartijen worden medegefinancierd zodat zij kunnen participeren in de wijkaanpak, en ook gemeenten spreken hun waardering uit over co-financiering. Anderzijds wordt ook aangegeven dat de balans tussen “op het geld blijven zitten” en “met geld smijten” nu goed is. In vergelijking met het verleden zegt een belanghouder: *“Overdreven gesteld blijken er nu toch duidelijke grenzen te liggen terwijl enkele jaren geleden die in financieel opzicht nauwelijks aan de orde waren.”*

### **Prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders**

- > De meeste belanghouders starten hun toelichting met het uitspreken van hun waardering over de betrokkenheid, goede contacten, inzet en lokale zichtbaarheid van Wooncom. Met name de aanpak van de leefbaarheid wordt genoemd en dit is ook terug te zien in het gemiddelde cijfer 7,4.
- > Kijkend naar de verbanden tussen ambities en feitelijke prestaties, zijn een paar verbanden te trekken. Ten aanzien van Bouwproductie/Stedelijke vernieuwing is er slechts 2/10<sup>de</sup> verschil tussen ambitie en prestatie. Maar de belanghouders zeggen in de toelichting hierop dat Wooncom een hoge ambitie heeft, en uiteindelijk een goed resultaat bereikt, maar dat de weg ernaar toe lang is. Een belanghouder: *“Wooncom biedt bewoners uit te slopen woningen geen perspectief wat er voor woningen in de plaats komt. Hierdoor ligt bouwgrond te lang braak wat niet bijdraagt aan de leefbaarheid”*
- > Een relatief lage score is te zien op Bijzondere doelgroepen. Waar de ambities niet geheel aansluiten bij de opgaven, wordt hetgeen Wooncom realiseert echter wel goed gewaardeerd.

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

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

#### Toelichting:

- > Wooncom heeft geen beleidsdocument waarin de belanghouders en hun relatie en/ of belang voor Wooncom benoemd zijn. Wel beschrijft Wooncom in diverse stukken als het participatiebeleid, de koersnota en specifieke samenwerkingsnota's met welke belanghouders zij samenwerkt. Ook in de wijkaanpak is de relatie met de belanghouders expliciet aangegeven, echter dit is niet het geval voor zorg- en welzijnspartijen. Expliciete communicatie over de benoemde belanghouders vindt niet met de omgeving plaats, wel worden enkele belanghouders genoemd in jaarverslagen en in het participatiebeleid. Samenvattend beschikt Wooncom niet over een voldoende uitgewerkt belanghoudersbeleid beschikt.
- > De dialoog met belanghouders over de uitvoering van beleid vindt deels plaats in de wijkaanpak. Ook organiseert Wooncom Relatiedagen, deze gaan echter niet specifiek over het beleid van Wooncom maar, in de woorden van een belanghouder: *"Het zijn met name bespiegelingen op het thema hoe gaan we met elkaar handen en voeten geven aan de maatschappelijke opgave"*.
- > Van de relatiedagen zijn verslagen, deze zijn niet op de website aangetroffen. Hierin staan ook niet expliciet de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders.

### 4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

#### Toelichting:

- > Wooncom brengt de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders naar hun oordeel niet expliciet in beeld, in haar beleid kan zij daarom verschillen tussen verwachtingen en doelen niet zichtbaar maken.

#### 4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,8
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,8

##### Toelichting:

- > Het visitatierapport uit 2005 en het imago onderzoek 2008 geven een beeld van het oordeel van de belanghouders over het presteren van de corporatie. Er zijn geen managementdocumenten overhandigd aan de commissie waaruit blijkt of en hoe deze en andere (bottom-up) oordelen over het presteren in voorgaande jaren zijn meegenomen in het beleid voor toekomstige jaren.

#### 4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	6,4
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	5,8
<b>Totaal</b>		<b>6,6</b>

## 5 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 5.1 Enkele kerngegevens

#### Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV

	Wooncom	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	376	397	396
Huur in percentage van de maximale huur in 2007	63,8	67,7	70,6
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2007	139	132	128
Onderhoud per woning in 2007 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) in €	1787*	1289	1310
WOZ-waarde per woning in 2007 in €	114.661	121.026	147.312
Bedrijfswaarde per woning in 2007 in €	24.168	Onbekend	40.998
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	100% Voldoende	97% Voldoende 3% Onvoldoende
Risicobedrag continuïteitsbeoordeling 2008-2012 (in % van het balanstotaal)	8,8	12,0	12,0
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 (in % van het balanstotaal)	43,6	35,2	31,6
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 (in €, per vhe)	12.159	13.838	13.217
Volkshuisvestelijk vermogen 2012 (in €, per vhe)	21.960	14.879	14.605

Bron: CiP Rapportage 2008

\*Verschil onderhoud met name in klachtenonderhoud en deels mutatieonderhoud. Planmatig onderhoud is lager dan referentie.

## 5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

### Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

Uit de CFV rapportage over 2007 blijkt dat het vermogen van Wooncom op basis van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde daalt van ruim € 30.000 per vhe in 2006 naar ruim € 24.000 per vhe in 2007. Landelijk is een licht stijgende trend te zien, van bijna € 40.000 naar bijna € 41.000. Het volkshuisvestelijke vermogen ligt in 2007 beneden dat van de referentiegroep en van het landelijk gemiddelde, maar het stijgt tot 2012 veel sneller om uiteindelijk een relatief hoog niveau te bereiken.

### Presteren naar vermogen (prestaties)

Onderdeel	Beoordeling
Vermogensontwikkeling	7,5
Extra potenties	8,0
<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>

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

### Toelichting:

- > Wooncom zet haar vermogen actief in; hiermee hangt de tot 2007 licht dalende vermogensomvang samen. Tot 2012 is er sprake van een stijgend volkshuisvestelijk vermogen ondanks alle investeringsactiviteiten. Positief is de voorgenomen fusie, die onder andere om redenen van matching is doorgevoerd. Deze fusie is in de beschouwing betrokken.
- > In 2007 heeft Wooncom een start gemaakt met vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde, met de investeringsprogramma's als onderlegger, waarbij ook scenario's worden doorgerekend. Hiermee is ook gewerkt in het kader van de Vermogenscan voor de komende 5 (niet 20) jaar. De rendementseisen per type investering zijn genormeerd.
- > Wooncom verkoopt woningen onder meer om middelen te genereren voor de onrendabele investeringen. De corporatie maakt volgens de begroting 2009 maximaal gebruik van de borgingsruimte.

## 5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

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

**Toelichting:**

- > Er is geen visie van kracht op het benodigd rendement op en de besteding van het eigen vermogen of op de besteding van het vrije vermogen. Wel is inmiddels op basis van de voorgenomen activiteiten de vermogensontwikkeling en de vrije ruimte in beeld gebracht (vermogensscan, toepassing transparantiemethodiek), maar de visie over de besteding ervan is nog in ontwikkeling. Formeel geldt nu slechts de randvoorwaarde dat de solvabiliteit niet onder de 10% grens mag komen en gelden er rendementseisen per type activiteit.

#### 5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,8
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstelling die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,8

**Toelichting:**

- > Wooncom heeft geen solvabiliteitsdoelstelling met een direct sturende betekenis, wel gaat zij uit van een minimum solvabiliteitsniveau van 10%. De investeringsprogramma's zijn op de vermogenseffecten doorgerekend en passen voor de komende vijf jaar binnen deze randvoorwaarde.
- > Het huidige volkshuisvestelijke vermogen is in verslagjaar 2007 iets lager dan die van de referentiegroep. Echter de prognose voor 2012 laat zien dat het vermogen van Wooncom per vhe anderhalf maal groter wordt dan van de referentiegroep. De commissie dat de vermogensovermaat zal afnemen door de fusie met de corporaties IN Groningen en Volksbelang en houdt in haar beoordeling met deze fusie rekening.

#### 5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	6,0
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	6,0

**Toelichting:**

- > Wooncom geeft aan dat zij sinds 2004 een beleid heeft ingezet voor kostenbeheersing. De commissie heeft hierover echter geen documenten aangereikt gekregen en heeft inzicht in doelstellingen van efficiencyverbetering noch in (het effect van) concrete maatregelen. Wel is in de (B)BSC te zien dat personeelkosten en personeelscapaciteit kritisch gevolgd worden.
- > In de CFV-rapportage is te zien dat de bedrijfslasten hoger zijn dan de referentiegroep. Maar waar de referentiegroep gedurende 2004-2007 gelijk blijft, dalen de netto bedrijfslasten van Wooncom met 8,7%. De prognose leidt tot een 6 in plaats van een 5.

**Netto bedrijfslasten in euro's per woning**

	2004	2005	2006	2007
Wooncom	1.513	1.580	1.368	1.382
Referentie corporaties	1.160	1.229	1.163	1.159

Bron: CiP Rapportage 2008

## 5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,8
II Visie	10%	6,0
III Risicoprofiel	10%	6,8
IV Bedrijfsvoering	10%	6,0
<b>Totaal</b>		<b>7,3</b>

## 6 Governance

### 6.1 Goed bestuur

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

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,6
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,7
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,5
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	5,5

#### Toelichting:

- > De Raad van Commissarissen (RvC) van Wooncom heeft een profielschets opgesteld die regelmatig geactualiseerd wordt. De samenstelling sluit aan bij de profielschets. Hierin is ook de visie op de rol van Commissaris vastgelegd, conform de Governancecode.
- > De commissie constateert dat in de profielschets de maatschappelijke kant ontbreekt. De focus van de RvC ligt ook in haar optreden sterk op de financiële, vastgoed en organisatorische aspecten. Terwijl Wooncom juist gericht is op zowel de fysieke als de sociale aspecten van leefbaarheid. De commissie signaleert dat het aandachtsgebied "maatschappelijke vraagstukken" niet gedekt wordt vanuit zorg en welzijn.
- > De RvC heeft geen expliciet toetsingskader, wel is het toezicht de laatste jaren ontwikkeld. Een toezichthouder: "*Vaak werd op gevoel en positieve verwachtingen besloten.*" Nu is het uitgangspunt van toezicht de visie door Wooncom vastgelegd in de Koersnota, en de doorvertaling naar het ondernemingsplan en de Balanced Score Card.
- > De raad heeft zelf geen duidelijke normen vastgesteld om de prestaties van de corporatie en de bestuurders te meten. Wel wordt jaarlijks middels een functioneringsgesprek het presteren van de bestuurders geëvalueerd. De commissie heeft geen inzicht verkregen in de verslaglegging van deze gesprekken. Ook evalueert de raad jaarlijks haar eigen functioneren.
- > Uit gesprekken met een vertegenwoordiging van de raad en de bestuurders is naar voren gekomen dat er nog geen duidelijke taakbeschrijvingen zijn voor de bestuurders. Wat betreft de RvC is er wel een taakomschrijving voor de voorzitter en de vice-voorzitter, maar niet voor de overige leden van de RvC.



## 6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	<b>Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b>	7,2
II.1	<b>Eigen ambities en doelen</b> De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd waaruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	8,0
II.2	<b>Opgaven in het werkgebied</b> De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.	6,5
II.3	<b>Belanghouders</b> De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.	7,0*
II.4	<b>Vermogen</b> De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

\*Aangepast cijfer, zie toelichting

### Toelichting:

- > *Eigen ambities en doelen:* Wooncom heeft een actueel strategiedocument en deze is door de RvC goedgekeurd. De commissie is van mening dat dit een sterk punt is van Wooncom. Ze heeft haar optreden naar buiten toe duidelijk geformuleerd. Middels de Business Balanced Score Card zijn heldere doelstellingen geformuleerd en maakt Wooncom de voortgang op de doelstellingen inzichtelijk.
- > *Opgaven in het werkgebied:* Het jaarverslag staat weliswaar op de website, maar hierin zijn de prestaties algemeen geformuleerd. Beleidsvoornemens en prestatieafspraken worden niet expliciet gecommuniceerd aan alle belanghouders. De relatie tussen beleidsvoornemens, gemaakte afspraken en de gerealiseerde prestaties wordt niet inzichtelijk gemaakt.
- > *Belanghouders:* Wooncom zoekt de verankering met belanghouders in de wijken en niet primair in de top van de organisatie. Conform de meetpunten gebaseerd op Aedes/Governance-code is het cijfer 6,3. De commissie is echter van mening dat andere (mogelijke) verbindingen met belanghouders onvoldoende worden meegenomen in de systematiek. Daarom is een 7,0 toegekend.
- > *Vermogen:* Wooncom ontvangt periodiek de managementletter en heeft recent haar vrije vermogen laten doorrekenen middels de transparantiemethodiek.

### 6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	8,0
- opgaven in het werkgebied	20%	6,5
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	7,0
- vermogen	20%	8,0
<b>Totaal</b>		<b>7,2</b>

## Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

### Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

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

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

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

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

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

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

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

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

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: <b>afwijking – 25% tot – 50%</b> .	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: <i>“Nee, maar ...”</i>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: <b>afwijking meer dan - 50%</b>	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

## **Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie**

### **Korte beschrijving van de leden van de visitatiecommissie**

#### **Prof.dr.ir. Jan van der Schaar**

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

#### **Cees van Ierssel**

Cees van Ierssel is na zijn vroegpensioen sinds 2007 - parttime - zelfstandig adviseur, coacht managers en verzorgt voor FMH Wonen diverse (vak)opleidingen. Hij ontwikkelt en implementeert beleid, onder andere voor: ZAV, participatie, overlast, leefbaarheid, wonen zorg en welzijn en ondernemingsplannen.

#### **Drs. Marije Dronkers (secretaris)**

Marije Dronkers is als adviseur Strategie & Organisatieontwikkeling werkzaam bij Atrivé. Zowel projecten op het gebied van governance als bedrijfsvoering horen tot haar aandachtsgebied. Tevens is zij lid geweest van een Raad van Commissarissen op voordracht van de huurders.

## Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

### Gesprek met de directeur-bestuurders van Wooncom 20 november 2008

Dhr. Ton Selten  
Dhr. Henk van der Meer

### Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van Wooncom 20 november 2008

Dhr. Albert Huizing  
Dhr. Wim Sondagh

### Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van Wooncom 20 november 2008

Dhr. Jan Zwiars - manager Facilitair  
Dhr. Rob Pijper - manager NVB  
Dhr. Abraham Luteyn - interim Controller  
Dhr. Michel Kotteman - Interim manager KB  
Dhr. Wiebe Cazemier - Rayon manager KB  
Dhr. Bennie Tenfelde - Bedrijfsleider OB  
Dhr. Jan Steenwijk - Bedrijfsleider OB

### Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van Wooncom 20 november 2008

Mw. Coby Grethe - KB + OR  
Dhr. Hans Ditzel - KB beleid en ondersteuning  
Dhr. Edwin Timmerman - IC  
Mw. Helga Meijer - Financiën  
Dhr. Egbert Veldkamp - NVB + OR  
Dhr. Harry Veldman - NVB

### Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van Wooncom 11 november 2008

Dhr. A. Boiten - De Koepel

### 12 november 2008

Dhr. H. Vorstenveld - Huurdersfederatie  
Dhr. G. van Delden - Huurdersfederatie (coördinator)

### Face-to-face gesprekken en/of enquête met belanghouders

#### 11 november 2008

Dhr. J. de Goede - Zorggroep Tangenborgh  
Dhr. J. Brongers - Welstad (onderdeel van Stichting Welkom)

#### 12 november 2008

Dhr. J. Bruintjes - Gemeente Borger-Odoorn (wethouder)  
Dhr. J. Bessembinders - Gemeente Stadskanaal (wethouder)

#### 20 november 2008

Dhr. T. Sleeking - Gemeente Emmen (wethouder)

### Telefonische interviews en/of enquête met belanghouders

Hiervoor is gebruik gemaakt van aanvullende gesprekken met belanghouders gehouden in het kader van de audit Maatschappijlabel en het onderzoek naar wijkgericht werken.

## Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door Wooncom aangeleverd op of voor 17 januari 2009.

Jaar	Document naam
2006	"Het management is allereerst aan zet"
2008	Balanced Score Card Wooncom 2008
2006	Basiskwaliteit Nieuwbouw
2006	Bedrijfsplan Samen Leren Werken
2006	Begroting 2007
2008	Begroting 2009
2008	Begroting 2009 NVB
2008	Beleidszaken overzicht d d. 25-3-2008 ikv verbeteracties
	Beoordelingsformulier
2008	Bestuurlijke informatie eerste kwartaal 2008
2008	Bestuurlijke informatie tweede kwartaal 2008
2008	Bestuurlijke informatie derde kwartaal 2008
2008	BSC tot en met december 07
2008	CFV continuïteitsoordeel
2008	CFV Corporatie in Perspectief
	Competentieoverzicht
1997	Convenant ER
2007	Convenant Gemeente Stadskanaal/Wooncom/BCM
2008	Convenant Stichting Wooncom en De Huurdersfederatie
2008	Convenant Stichting Wooncom en De Koepel
2007	Een doorlopend proces
2007	Financiën & Administratie Afdelingsplan 2008
2005	Format activiteitenplan directie
	Formulier Functioneringsgesprek
2007	Functiebeschrijvingen divers
2008	Functioneringsgesprek
2004	Het "Bommel's denkraam"
2008	Houtskoolschets WIV
2008	Houtskoolschets Lefier
2008	Imago onderzoek 2008 Wooncom
2004	Integraal Woonplan 2004 - Gemeente Borger
2008	Jaarplan Faciliteiten 2009

Jaar	Document naam
2004	Jaarverslag 2003
2005	Jaarverslag 2004
2006	Jaarverslag 2005
2007	Jaarverslag 2006
2008	Jaarverslag 2007
2008	Kennisdelen doe je zo! Artikel Aedes-magazine
2007	Klantbedrijf naar 2010 - Ondernemingsplan Klantbedrijf
2008	KWH-continumeting 2008
2006	KWH-jaarrapport 2006
2007	KWH-jaarrapport 2007
2008	KWH-jaarrapport 2008
2008	KWH-Rapport Participatielabel
2007	Leefbaarheid in Emmen, Borger-Odoorn en Stadskanaal
2008	Maatschappelijk en ondernemend Wooncom 2008 -2010
2008	Maatschappelijk vermogen Wooncom - Windhausen
2008	Managementinformatie eerste kwartaal 2008
2008	Managementinformatie tweede kwartaal 2008
2007 / 2008	Mandaat- en vervangingsovereenkomsten
2005	Manifest Convenant van het Noorden
	Manifest maatschappelijk opdrachtgeverschap
2008	Memo evaluatie Prestatiecontract 2007 Emmen
2008	Notitie Communicatie is van iedereen
2008	Notitie HRM cyclus versus Beoordelen, Functioneringsgesprek en POP's
2008	Notitie Verkoop concept
2007	Nulmeting Wooncom
2002	Ondernemingsplan 2002-2006
2007	Onderzoek Wonen en leefbaarheid 2007: vraag-aanbodbalans - Gemeente Emmen
2007	Onderzoeksrapport interne communicatie
	Op zoek naar kernwaarden
	Opleidingskader Social Innovation Management
2008	Organisatiedocument Lefier
	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
2005	Prestatiecontract Borger-Odoorn 2005 tot 2010
2005	Prestatiecontract Emmen 2005 tot 2010
	Processen Wooncom - cd-rom



Jaar	Document naam
2007	Rapportage Pré-audit MQM Onderhoud Service Bedrijf
2008	Rapportage vermogensscan
2008	Reglement Beoordeling
2007	Relatiedag Emmen
2006/ 2007 / 2008	RvC - diverse vergaderverslagen
2007	RvC - evaluatieverslag
2005 / 2007	RvC - profielschets
2007	RvC - reglement Wooncom
2008	Samenwerkingsverband Wijkaanpak Stadskanaal conceptnotitie
2008	Stand van zaken cultuur aanpak
2008	Startnotitie Lefier
2008	Strategisch voorraadbeleid Wooncom (incl. bijlagen) concept
	Strategische confrontatiematrix
2006	Tijdens de verbouw gaat de verkoop door
2006	TNO Programmalijn Wooncom Business Balanced Score Card
2006	TNO tussentijds verslag BSC 2006
2006	TNO Wooncom Business Balanced Score card
2004	Toekomst in eigen huis en dorp of wijk
2008	Uitbreiding ER stuurgroep stuk
2005	Uitgave ER_Duyvendak
2004	Uitwerking activiteiten 2004 directie
2007	Uitwerking Wooncom BSC - Totaal
2006	Uitwerking Wooncom BSC met bedrijfs-BSC's 19-10-06
2006	Van Wooncom-missie naar Wooncom-visie concept
2008	Verslag 15 april 2008 bestuur l convenant overleg wooncom-bcm-gem
2008	Verslag Bestuurlijk overleg Wooncom/BCM/Gemeente Stadskanaal
2005	Visie Wooncom 2006 - 2010
2008	Visie Wooncom op wonen, welzijn en zorg 2008 - 2011 concept
2008	Visie Wooncom wijkaanpak
2008	Voortgangsrapportage convenant Stadskanaal
2007	WeL Emmen WBO 2007 rap-def
2007	Werkboek Bezwaren en Geschillen - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Brand- en Stormschades - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Comfortverbetering - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Huuropzegging - Klantbedrijf Wooncom

Jaar	Document naam
2007	Werkboek Inschrijven en verlenging inschrijving - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Overlast - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Uitplaatsing - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Wijkbeheer - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Woningaanbieding - Klantbedrijf Wooncom
2007	Werkboek Woningaanpassingen WVG - Klantbedrijf Wooncom
2007	WMR 2006 versie 3
2005	Woningmarkt en leefbaarheid Stadskanaal samenvatting
2007 / 2008	Woningmarktbericht Deel 1 0 Samenvatting - Managementletter
2007 / 2008	Woningmarktbericht Deel 3 0 informatie woningmarkt per gemeente 2007-2008
2007	Wooncom Balanced Score Card
2007	Wooncom Business Balanced Score Card 2007-2010
	Wooncompetent