

Maatschappelijke visitatie 3B Wonen

2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: 3B Wonen

Rotterdam, 26 maart 2018



Maatschappelijke visitatie 3B Wonen

3B Wonen
Visitatieperiode 2013 tot en met 2016

Opdrachtgever: 3B Wonen

Maarten Nieland
Gerard Agterberg
Robert Kievit

Rotterdam, 26 maart 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Beoordeling maatschappelijke prestaties	10
Recensie	10
Scorekaart	13
Samenvatting en beoordeling	14
1 Profielschets	17
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
2.1 Inleiding	20
2.2 Opgaven	20
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	22
2.4 Ambities	26
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	27
2.6 Beoordeling	28
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 Inleiding	32
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	32
3.3 Beoordeling	32
3.4 Boodschap	41
4 Presteren naar Vermogen	43
4.1 Inleiding	44
4.2 Financiële continuïteit	44
4.3 Doelmatigheid	45
4.4 Vermogensinzet	46
4.5 Beoordeling	47
5 Presteren ten aanzien van Governance	49
5.1 Inleiding	50
5.2 Besturing	50
5.3 Intern toezicht	53
5.4 Externe legitimering en verantwoording	58
5.5 Beoordeling	60
Bijlagen	61
Bijlage 1: Position Paper	62
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	65
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	66
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	67
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	69
Bijlage 6: Bronnenlijst	73
Bijlage 7: Prestatietabel	74

Voorwoord

Het visitatiestelsel

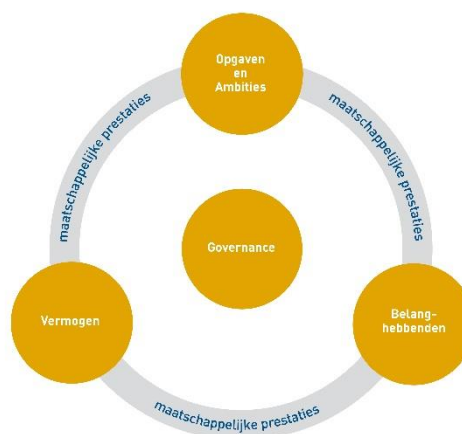
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

3B Wonen heeft Ecorys in 2017 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september tot en met december en beslaat de jaren 2013 tot en met 2016. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Gerard Agterberg of Achterberg en Robert Kievit. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	September	oktober	november	december
Desk research				
Startbijeenkomst				
Interne interviews				
Belanghebbenden				
Concept rapport				
Interne bespreking				
Eindpresentatie				
Eindrapport				

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmunterend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Geïnterviewde personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Prestatietabel: Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Tineke Rietveld voor de prettige samenwerking tijdens het visitatietraject en Ed Hagen en Ferry van der Pal voor de waardevolle rondrit langs het woningbezit van 3B Wonen.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Lokaal verankerd en goed presterend

3B Wonen is met 4.100 woningen veruit de grootste sociale verhuurder van Lansingerland. Deze rol pakt zij op met verantwoordelijkheid en grote inzet voor de inwoners met een smalle beurs. De visitatiecommissie heeft 3B Wonen leren kennen als een professionele en efficiënte corporatie, tevreden belanghebbenden en goede volkshuisvestelijke prestaties. De rondrit die de visitatiecommissie langs het bezit heeft gekregen, heeft een mooi beeld gegeven van de volkshuisvestelijke prestaties in de dagelijkse praktijk. Met eindoordeel oplopend van 7,3 tot 8,2 mag 3B Wonen trots zijn op hetgeen zij heeft bereikt over de visitatieperiode 2013 – 2016.

In het position paper staan de kernwaarden 'betrokken, betrouwbaar en dichtbij' genoemd. Deze kernwaarden zijn bepalend voor het handelen van 3B Wonen. Daarnaast zijn de kernwaarden herkenbaar voor de belanghebbenden.

In het position paper heeft 3B tevens haar volkshuisvestelijke opgaven weergegeven. Een gebrek aan mogelijkheden voor het realiseren van nieuwbouw baart 3B Wonen hierbij zorgen. 3B Wonen heeft immers een intrinsieke motivatie in voldoende sociale huisvesting te voorzien. Er willen zijn voor de huurder maakt ook dat 3B Wonen meer ambieert dan een 7 voor de kwaliteit van de dienstverlening¹. In deze visitatie spreken de hoge cijfers die belanghebbenden geven voor zich. Het feit dat 3B Wonen na een bezoek van een mystery guest een prijs heeft gewonnen voor de klantvriendelijkheid onderstreept het andermaal.

De ontwikkelingen in de organisatie doelmatiger te gaan werken hebben de afgelopen jaren aandacht gevraagd. De organisatie is platter en efficiënter geworden en de bedrijfslasten zijn gedaald.

De verbeterpunten uit de vorige visitatie zijn opgepakt

In de vorige visitatieperiode, over de jaren 2009 t/m 2012, heeft 3B Wonen goede prestaties geleverd door op alle onderdelen een ruim voldoende tot goed te behalen. De voorgaande visitatiecommissie heeft 3B Wonen een aantal punten meegegeven waarin 3B Wonen verder kan groeien. Dit waren:

- Het nieuwe strategische voorraadbeleid in de praktijk integraal onderdeel maken van het sturingsmodel en de monitoring van de prestaties.
- Het zichtbaar organiseren van overleg met belanghebbenden over de gezamenlijke opgaven, het strategisch beleid van 3B Wonen en de samenwerkingskansen, zowel in het betrekken, als in het verantwoorden.
- Het onderzoeken van mogelijkheden tot nauwere samenwerking met regiocorporaties, gezien de beperkte investeringscapaciteit van 3B Wonen.
- Het nauwgezet blijven monitoren van de interne en externe risico's en de financiële toekomstscenario's. Blijvende aandacht voor het sturen op efficiency en het verlagen van de bedrijfslasten is nodig.
- Het blijvend betrekken van huurders bij het beleid en de uitvoering daarvan, op bedrijfs- en wijkniveau.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat 3B Wonen de verbeterpunten uit de vorige visitatie actief heeft opgepakt.

¹ In 2017 is een breed klantenonderzoek uitgevoerd bij 3B Wonen; de bewonersscan. Hieruit is een 7,2 voor kwaliteit van dienstverlening naar voren gekomen (Jaarverslag 2016).

3B Wonen presteert ruim voldoende tot goed

De prestaties van 3B Wonen zijn in lijn met de maatschappelijke opgaven in Lansingerland. De omvang van de voorraad sociale huurwoningen, beschikbaarheid en betaalbaarheid staan centraal in het denken en doen van 3B Wonen. Door minder te slopen, minder sociale huurwoningen te verkopen en doorstroming te bevorderen, bedient 3B Wonen haar doelgroepen binnen haar mogelijkheden. Daarbij moet worden opgemerkt dat er voor 3B Wonen relatief weinig mogelijkheden zijn voor de realisatie van nieuwbouw binnen de gemeente Lansingerland. 3B Wonen doet echter, ook in de ogen van de belanghebbenden, wat zij kan en grijpt kansen voor nieuwbouw waar deze zich voordoen. Daarnaast is ingespeeld op actuele ontwikkelingen door het huisvesten van vluchtelingen in Hergerborch en het realiseren van zorgwoningen in De Stander. 3B Wonen waarborgt de kwaliteit van de woningvoorraad en ligt op koers voor het realiseren van de doelstellingen uit het 'Convenant Energiebesparing Huursector'.

De belanghebbenden zijn over de hele breedte erg tevreden over 3B Wonen. Zij waarderen de lokale betrokkenheid en verankering van 3B Wonen en geven aan dat de prestaties van 3B Wonen passen bij hetgeen nodig is. De belanghebbenden herkennen de goede prestaties, vooral ten aanzien van de huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen. De belanghebbenden zien ook dat 3B Wonen duwt en stuurt op kansen voor nieuwbouw. Zij zijn van mening dat het 3B Wonen daarmee niet aan te rekenen is dat relatieve aandeel sociale huurwoningen in Lansingerland teruggelopen is. Tegelijkertijd mag 3B Wonen meer aan de samenleving laten zien wat haar inzet is.

3B Wonen heeft de afgelopen jaren sterk gestuurd om de doelmatigheid te verbeteren. Deze inzet heeft geresulteerd in een A-oordeel in de laatst verschenen Aedes Benchmark. In de periode van 2013 tot en met 2016 zijn de verbeteringen in de bedrijfslasten goed zichtbaar. 3B Wonen heeft daarnaast een solide financiële positie opgebouwd, iets waar zij ook sterk op heeft gestuurd. 3B Wonen hanteert hierbij strengere financiële normen dan de externe toezichthouders. Hiermee heeft zij de positie om, indien kansen zich voordoen, bijvoorbeeld voor nieuwbouw, haar gewenste rol te pakken. De investeringen die 3B Wonen doet zijn weloverwogen, herleidbaar en goed onderbouwd.

3B Wonen heeft haar Plan-Do-Check-Act cyclus goed op orde. De missie, visie en doelen uit het ondernemingsplan zijn vertaald naar concrete en meetbare doelstellingen. De voortgang hiervan wordt bijgehouden en indien noodzakelijk wordt bijgestuurd. Het interne toezicht is met een stevige, kundige RvT geborgd.

Sterke punten

- 3B Wonen neemt haar leidende rol in Lansingerland en zoekt blijvend op kansen voor nieuwbouw.
- 3B Wonen staat dicht bij de samenleving en weet goed wat speelt en nodig is. Passend en dichtbij. 3B Wonen maakt dat tevens zichtbaar in haar prestaties.
- Een efficiënte organisatie, solide financiële positie en goede governance zorgen dat de juiste voorwaarden aanwezig zijn om ook in de toekomst er voor de doelgroepen te kunnen zijn.
- 3B Wonen is een nuchtere organisatie. Belanghebbenden hebben veel waardering, met name vanwege feitelijk goede prestaties en inzet.

Verdere verbetering

Naast de vele goede resultaten blijft er altijd ruimte voor verdere verbetering. Soms niet alleen in de feitelijke prestaties, maar meer in de maatschappelijke legitimatie daarvan; het uiten.

Belanghebbenden hebben enkele verbeterpunten aangedragen. Het vroegtijdig en meer op strategisch niveau betrekken van belanghebbenden kan mogelijk al veel ondervangen.

- Duidelijkheid scheppen richting de belanghebbenden rondom het wijkgericht werken.
- De communicatie met belanghebbenden is nog steeds erg goed, ondanks enkele incidenten. Hou vooral de goede lijn vast.
- Laat de lokale samenleving meer zien wat je presteert en betrek de samenleving bij hoe en waarom je het doet.
- Belanghebbenden hebben aangegeven dat zij 3B Wonen zakelijker zijn gaan ervaren.
- Overige belanghebbenden zouden graag op strategisch vlak nauwer worden betrokken bij voor hun relevante onderwerpen.
- De kwaliteit van de voorraad van 3B Wonen is goed. Voor 3B Wonen is dit zo vanzelfsprekend dat er geen expliciete ambities ten aanzien van de woningkwaliteit zijn geformuleerd. Een verbeterpunt is om ook zichtbaar en herleidbaar te sturen op de kwaliteit van de voorraad.
- 3B Wonen kan de verantwoording van de vermogensinzet verder verbeteren door aan te geven hoeveel vermogen zij 'laat liggen', bijvoorbeeld door de woningen betaalbaar te houden.

Naar de toekomst

3B Wonen presteert goed en evenwichtig op de onderdelen waarop de maatschappelijke visitatie betrekking heeft. De uitdaging voor 3B Wonen is dan ook niet zozeer om het roer rigoureus om te gooien. Het goede vasthouden en tegelijk accenten verleggen om de verbeterpunten op te pakken zodat bijvoorbeeld de samenwerking met de belanghebbenden nog sterker wordt.

Scorekaart

Perspectief	1 ²	2 ³	3 ⁴	4 ⁵	5 ⁶	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7	7,3	7,3	7		7,1	75%	7,3	
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%			
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	8,6	8,5	8,3	8	8,3	-	8,3	50%	8,2	
Relatie en communicatie						8,1	25%			
Invloed op beleid						7,9	25%			
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit						8	30%	7,3		
Doelmatigheid						7	30%			
Vermogensinzet						7	40%			
Presteren ten aanzien van governance										
Besturing	Plan								7,3	
		visie	7				7,3	33%		
		vertaling doelen	7							
	Check		7							
	Act		8							
Intern toezicht	Functioneren Raad									33%
		samenstelling	8				7,6			
		rolopvatting	8							
		zelfreflectie	7							
	Toetsingskader		8							
	Governancecode		7							
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7		33%	
	Openbare verantwoording						7			

Verklaring prestatievelden:

- ² Huisvesten primaire doelgroep
- ³ Huisvesten bijzondere doelgroepen
- ⁴ Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- ⁵ (Des-)investeren in vastgoed
- ⁶ Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

3B Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	8,2
Presteren naar Vermogen	7,3
Presteren ten aanzien van Governance	7,3

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,3 De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke prestaties van 3B Wonen met een 'ruim voldoende' tot 'goed'. De visitatiecommissie stelt vast dat 3B Wonen maatschappelijke prestaties levert die passen bij de volkshuisvestelijke opgaven in de gemeente Lansingerland. 3B Wonen heeft zich ingezet voor de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor de primaire doelgroep. Zij heeft de sloop en de verkoop van woningen beperkt en waar mogelijk nieuwbouw gerealiseerd. Om doorstroming in de woningvoorraad te bevorderen heeft zij inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd, waarbij de huurverhoging voor de lage inkomens beperkt is gebleven. Aansluitend op de prestaties voor de primaire doelgroep heeft 3B Wonen prestaties geleverd in het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zowel door toewijzing van bestaande woningen aan bijzondere doelgroepen als het realiseren van nieuwbouw (onder andere De Stander). Dit zorgt voor doorstroming wat de primaire doelgroep ten goede komt. In het bijzonder wil de visitatiecommissie de inspanningen rondom het project Hergerborch noemen om vluchtelingen te huisvesten.

Presteren volgens Belanghebbenden

8,2 De belanghebbenden waarderen de maatschappelijke prestaties van 3B Wonen met een 'goed'. De belanghebbenden van 3B Wonen zijn van mening dat 3B Wonen maatschappelijke prestaties levert die aansluiten bij de lokale, volkshuisvestelijke opgaven. 3B Wonen heeft zich nadrukkelijk ingezet voor de beschikbaarheid van de sociale woningvoorraad. Zij ziet de noodzaak van het realiseren van nieuwbouw, waarbij 3B Wonen zoekt naar mogelijkheden voor nieuwbouw en de wil heeft om te investeren. Daarbij wordt de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad gewaardeerd. Ook bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen heeft 3B Wonen aandacht voor de lokale behoefte en toont zij zich proactief. 3B Wonen heeft verschillende bijdragen geleverd, zowel kleinschalig als grootschalig.

De relatie met belanghebbenden is over het algemeen goed; 3B Wonen toont zich een betrokken corporatie. Het feit dat 3B Wonen beschikt over een overzichtelijke, compacte organisatie maakt dat communicatie verloopt via korte lijnen. Met name op het moment dat sprake is van een vast aanspreekpunt ervaren belanghebbenden een prettige communicatie. Toch blijven er zaken over die nog beter kunnen. 3B Wonen wordt namelijk de laatste jaren als wat zakelijker ervaren. Mede door het streven naar efficiency zijn er zo nu en dan verbeterpunten in communicatie. Deze kan bijvoorbeeld soms in een andere vorm of tijdiger. 3B Wonen mag ook meer uiten wat zij betekent en presteert in de lokale samenleving.

Presteren naar Vermogen

7,3

De visitatiecommissie waardeert het presteren naar vermogen van 3B Wonen met een ruim voldoende. De visitatiecommissie stelt vast dat 3B Wonen presteert naar de financiële slagkracht die zij heeft. 3B Wonen heeft een solide, robuuste financiële positie, terwijl zij zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een doelmatige corporatie. De bedrijfslasten zijn gedaald tot onder het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De aandacht die 3B Wonen heeft gehad voor het beheersen van de bedrijfslasten heeft zodoende tot het gewenste effect geresulteerd. De verantwoording van de vermogensinzet van 3B Wonen is ruim voldoende. 3B Wonen motiveert en verantwoordt de inzet van haar beschikbare middelen voor de maatschappelijke prestaties die zij levert.

Presteren ten aanzien van Governance

7,3

De visitatiecommissie waardeert het presteren ten aanzien van Governance met een ruim voldoende. 3B Wonen voldoet aan de prestaties die van corporaties verwacht mogen worden. 3B Wonen hanteert een overzichtelijke cyclus van missie, visie en strategie, via doelstellingen en strategische prestatie-indicatoren naar een monitoring via een balanced scorecard. De cyclus maakt het voor 3B Wonen mogelijk om actief bij te sturen als daar noodzaak toe is. De raad van toezicht heeft aandacht voor haar samenstelling, haar verschillende rollen en haar reflecterend vermogen. Zij hanteert een uitgebreid toetsingskader voor het houden van toezicht op 3B Wonen.

1 Profielschets



Werkgebied

3B Wonen is een woningcorporatie met haar werkgebied in de gemeente Lansingerland. De gemeente Lansingerland is op 1 januari 2007 ontstaan uit een fusie tussen de gemeenten Berkel en Rodenrijs, Bergschenhoek en Bleiswijk. De gemeente telde in 2016 ± 60.000 inwoners. De verwachting is dat de gemeente Lansingerland over de periode tot 2030 zal groeien naar 68.500 inwoners. In de gemeente Lansingerland worden veel nieuwbouwwoningen gerealiseerd, met name in de koopsector. 3B Wonen verzorgt met ongeveer 4.100 woningen huisvesting voor de inwoners met een smalle beurs. Dat doet zij vanuit de slogan: 'ruimte geven aan leven'. 3B Wonen is veruit de grootste sociale huisvester in Lansingerland.

Woningbezit

3B Wonen had aan het einde van 2016 4.069 woningen in haar woningbezit. Naast DAEB-woningen (4.003 woningen) verhuurt 3B Wonen tevens 66 niet-DAEB-woningen. 3B Wonen heeft tevens 365 woningen in beheer van Havensteder en De Goede Woning. Van het totale woningbezit van 3B Wonen is ± 60% een eengezinswoning. Een derde van het woningbezit is gebouwd na 2000, waardoor 3B Wonen een relatief nieuw bezit heeft.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	3B Wonen	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	58,3	60,1	41,2
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	12,4	14,3	25,7
Meergezinsetagebouw met lift	20,2	13,9	15,1
Hoogbouw	7,7	6,5	11,8
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,5	5,1	6,3
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2015), 3B Wonen, Aedes

De huur van een woning van 3B Wonen ligt met een gemiddelde huurprijs van € 528 boven het landelijk gemiddelde (€ 502) en de referentie (€ 502). 3B Wonen hanteert echter een lager percentage van de maximaal toegestane huur: 64,5%. Het landelijk gemiddelde is 71,7%. De gemiddelde hogere huur hangt samen met de kwaliteit van het woningbezit. De kwaliteit van het woningbezit ligt met 165 woningwaarderingpunten beduidend hoger dan de referentie (156) en het landelijk gemiddelde (146). Indien de prijskwaliteitverhouding uitgedrukt in een puntprijs wordt beschouwd wordt zichtbaar dat de puntprijs voor een DAEB-woning van 3B Wonen uitkomt op € 3,20. De puntprijs van de referentiecorporaties ligt marginaal hoger. De puntprijs over alle corporaties in Nederland is € 3,47. De prijskwaliteitverhouding van de sociale huurwoningen van 3B Wonen is daarmee goed te noemen.

Organisatiestructuur

De organisatie van 3B Wonen bestond aan het einde van 2016 uit 43 medewerkers verdeeld over 38,3 fte. In de periode van 2013 tot en met 2016 is het aantal fte gedaald van 43,1 naar 38,3. De organisatie is opgebouwd uit een tweetal afdelingen: 'klant' en 'bedrijfsvoering'. De afdeling 'klant' houdt zich bezig met het dagelijks klantcontact, waaronder verhuur, technisch beheer en complexbeheer. Daarnaast zijn de programma's en projecten met betrekking tot planmatig onderhoud, wijkbeheer en VvE-beheer ondergebracht bij de afdeling 'klant'. De afdeling 'bedrijfsvoering' richt zich op onder andere treasury, de financiële administratie en de planning en control.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van 3B Wonen wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

2.2.1 Regionale opgaven

Woningmarktstrategie & Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020

In 2014 is de woningmarktstrategie voor de regio Rotterdam geactualiseerd door de vijftien gemeenten in de regio. Aansluitend zijn tevens de bijbehorende prestatieafspraken ondertekend door de gemeenten én achttien woningcorporaties. De samenwerkingsafspraken zijn verdeeld in vijf subregio's: Waterweg, Noord, Oost, Zuidrand en Voorne-Putten/Rozenburg. 3B Wonen maakt samen met de gemeenten Rotterdam en Lansingerland en de woningcorporaties Havensteder, Woonstad en Vestia deel uit van subregio Noord. In deze prestatieafspraken is vastgelegd dat het streven is om het aantal sociale huurwoningen in de periode tot 2020 minimaal gelijk te houden. Daarbij zal de bestaande woningvoorraad vanwege de beperkte mogelijkheden om sociale nieuwbouw te realiseren optimaal benut moeten worden: het aantal scheefwoners in de subregio dient te worden geminimaliseerd. De betaalbaarheid van de sociale woningvoorraad wordt daarbij als punt van zorg benoemd. Voor het waarborgen van de betaalbaarheid van de sociale huurwoningen zal 3B Wonen huren aftoppen. Daarnaast is aandacht voor de totale woonlasten door middel van een verdere verduurzaming van de woningvoorraad.

2.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Lansingerland

Woonvisie Gemeente Lansingerland 2009-2013

In 2009 heeft de gemeente Lansingerland de woonvisie 'Samen bouwen aan een groen en duurzaam Lansingerland' voor de jaren 2009 – 2013 opgesteld. In de woonvisie is de volgende woonmissie vastgelegd:

De gemeente Lansingerland wil samen met haar partners bouwen aan een groene en duurzame leefomgeving, waar alle bewoners veilig en prettig kunnen wonen, werken en recreëren, met een gevarieerd woningaanbod, passend bij de sociale en demografische opbouw van de samenleving, rekening houdend met historische en culturele waarden.

De gemeente Lansingerland bestaat voor een aanzienlijk deel uit omvangrijke eengezinskoopwoningen. In het kader van het creëren van variatie zal 3B Wonen ten minste 85% van de woningvoorraad bereikbaar dienen te houden voor de primaire doelgroep. Daarnaast brengt de vergrijzing binnen de gemeente Lansingerland een verschuiving in de woningvraag met zich mee.

De woningvoorraad zal voor een groot deel geschikt moeten zijn voor ouderen en mensen met een functiebeperking. Om de woningvoorraad tevens toegankelijker te maken voor starters verkoopt 3B Wonen sociale huurwoningen aan deze doelgroep.

Woonvisie 2015-2018

In 2015 heeft de gemeente Lansingerland een nieuwe woonvisie opgesteld, waarin zij wil blijven uitdragen dat elke woonconsument in de gemeente een passende woning zou moeten kunnen vinden. In de woonvisie wordt extra aandacht besteed aan de effecten van de nieuwe woningwet. Op basis van de woonmissie, overeenkomstig de vorige woonvisie, zijn de volgende doelstellingen vastgelegd:

- Vergroten van de keuzevrijheid en een gevarieerd aanbod;
- Bieden van gevarieerde en veilige woonmilieus;
- Versterken van een duurzame woon- en leefomgeving.

Samenwerking is van belang om de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad, woonomgeving en de leefbaarheid op het gewenste niveau te houden. Daarnaast geldt het belang van voldoende sociale huurwoningen en het bewerkstelligen van een hoge bezettingsgraad van deze woningen.

Convenant Prestatieafspraken 2016-2017

In 2016 hebben de gemeente Lansingerland, Huurdersvereniging Lansingerland en de woningcorporaties 3B Wonen, Havensteder en De Goede Woning het 'Convenant Prestatieafspraken 2016-2017' ondertekend. De prestatieafspraken zijn gericht op het op peil houden of uitbreiden van de betaalbare sociale woningvoorraad. Daarbij voeren de corporaties een huurbeleid passend bij en betaalbaar voor mensen die zijn aangewezen op sociale huurwoningen. Daarnaast dient de bestaande woningvoorraad optimaal benut te worden voor de primaire doelgroep door lokale doorstroming te bevorderen en scheefwonen tegen te gaan. In het kader van het reduceren van de woonlasten en het energieverbruik wordt de bestaande woningvoorraad verduurzaamd teneinde te kunnen voldoen aan het 'Convenant Energiebesparing Huursector'.

Het op peil houden van de sociale woningvoorraad betekent dat de sloop en de verkoop van sociale huurwoningen wordt beperkt. Het streven is dat minimaal 20% van de woningvoorraad binnen de gemeente Lansingerland bestaat uit sociale huurwoningen. De opgaven die zich voordoen binnen de gemeente Lansingerland verschuiven zich tevens meer in de richting van bijzondere doelgroepen; ouderen met een zorgbehoefte, personen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, personen met ggz- of sociaal maatschappelijke problematiek en statushouders. 3B Wonen vormt samen met de gemeente Lansingerland een lokaal sociaal vangnet. Om de kwaliteit van de sociale en de fysieke leefomgeving op peil te houden of te verbeteren en de zelfredzaamheid van huurders in wijken te verbeteren werkt 3B Wonen wijkgericht.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Naast de bovenstaande regionale en lokale opgaven die zijn vastgelegd in woonvisies en prestatieafspraken, heeft 3B Wonen op een aantal specifieke onderwerpen met samenwerkingspartners een convenant opgesteld:

- Convenant Gezamenlijke Aanpak Hennepkwekerijen;
- Convenant Gezamenlijke Aanpak Woonoverlast;
- Convenant Sluitende Aanpak Volwassenen.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van 3B Wonen ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3	
(Des)investeren in vastgoed	7,3	
Kwaliteit van wijken en buurten	7	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep



3B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep ruim voldoende gepresteerd. 3B Wonen voldoet aan de regelgeving voor wat betreft passend toewijzen, heeft de huurverhogingen voor de primaire doelgroep beperkt en heeft doorstroming bevorderd.

De opgaven voor 3B Wonen lagen tijdens de periode van 2013 tot en met 2016 met name in het waarborgen van de omvang van de sociale woningvoorraad in de gemeente Lansingerland, in het bijzonder het aantal goedkope sociale huurwoningen. De gemeente Lansingerland heeft een beperkt aantal sociale huurwoningen, ongeveer 20%. Om huisvesting voor de primaire doelgroep beschikbaar te houden is een minimale omvang van 20% noodzakelijk en dient doorstroming te worden bevorderd en scheefwonen te worden tegengegaan.

Waarborgen beschikbaarheid en betaalbaarheid sociale woningvoorraad

3B Wonen heeft zich tijdens de visitatieperiode ingezet voor ten minste behoud van de omvang van de sociale woningvoorraad. In 2012 kende de gemeente Lansingerland 4.122 sociale huurwoningen. Aan het einde van 2016 was het aantal sociale huurwoningen gestegen naar 4.363 woningen. Het relatieve aandeel sociale huurwoningen is vanwege de nieuwbouw op uitbreidingslocaties echter gedaald tot minder dan 20%. Om de doorstroom te bevorderen en scheefwonen tegen te gaan heeft 3B Wonen een inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast, aflopend van 6,5% (2013) tot 4,6% (2016).

Voor wat betreft scheefwoners maakt 3B Wonen onderscheid tussen scheefwoners op basis van inkomens en op basis van huishoudensamenstelling. De eerste categorie probeert 3B Wonen te laten doorstromen door middel van sociale koop. De tweede categorie, meestal 'empty nesters' probeert 3B Wonen te verleiden om te verhuizen van een grondgebonden woning naar een appartement. Daarbij streeft 3B Wonen er naar de huurprijs van de nieuwe woning niet of nauwelijks te harmoniseren zodat horizontale doorstroom qua huurprijs ontstaat.

Na huurverhogingen voor de primaire doelgroep in 2013 en 2014 van 4%, is in 2015 en 2016 juist gematigd met 2,5% en 0,6%. Volgens CIP (verslagjaar 2015) zijn de DAEB-woningen van 3B Wonen daarmee relatief betaalbaar ten opzichte van de maximaal toegestane huur.

Huisvesten statushouders

Naast het huisvesten van de primaire doelgroep heeft 3B Wonen zich tevens ingezet voor het huisvesten van statushouders in de gemeente Lansingerland. 3B Wonen heeft in de visitatieperiode voldaan aan de taakstelling vanuit de gemeente; het plaatsen van totaal 299 statushouders. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de taakstelling voor 2016 deels is gerealiseerd in 2017. In 2017 heeft 3B Wonen haar taakstelling inclusief de 'achterstand' uit 2016 behaald. Bijzonder is ook de inzet voor vluchtelingen. 3B Wonen heeft het voormalig woonzorg-centrum Hergerborch gekocht met het oog op een herontwikkeling. Tot die tijd wordt het gebouw benut om circa 40 vluchtelingen te huisvesten.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7

3B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. 3B Wonen heeft nieuwbouw gerealiseerd voor senioren met een zorgvraag en heeft woningen beschikbaar gesteld voor mensen met een verstandelijke beperking en voor mensen met ggz-problematiek.

De opgaven voor 3B Wonen met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen lagen in de periode van 2013 tot en met 2016 met name in de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. In de Woonvisie 2009-2013 is geconcludeerd dat geschikte woningen voor mensen met een beperking (grotendeels ouderen) in onvoldoende mate aanwezig waren. Daarnaast lagen er opgaven voor het huisvesten van specifieke, bijzondere doelgroepen, zoals personen met een verstandelijke beperking en personen met ggz-problematiek.

De opgave om meer geschikte woningen beschikbaar te hebben is voor een belangrijk deel ingevuld door nieuwbouw. 3B Wonen heeft in 2013 52 appartementen voor senioren gerealiseerd in de kernen Bergschenhoek en Berkel en Rodenrijs. De appartementen in de kern Berkel en Rodenrijs (29 woningen) zijn bedoeld voor ouderen met een licht dementerende partner. In 2015 is 3B Wonen gestart met de realisatie van De Stander op de voormalige locatie van de Gemeentewerf in Bergschenhoek. Het complex omvat 56 zorgeenheden voor Laurens Wonen, 23 sociale huurwoningen en 14 koopappartementen. De oplevering heeft plaatsgevonden in 2017.

Daarnaast heeft 3B Wonen bijgedragen aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen door middel van het beschikbaar stellen van woningen. 3B Wonen heeft bijvoorbeeld woningen gereserveerd voor personen met een verstandelijke beperking aan de Anthuriumsingel in Berkel en Rodenrijs en personen met een ggz-problematiek aan de Frans Halslaan in Bleiswijk.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3

3B Wonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende gepresteerd. De kwaliteit van de woningen van 3B Wonen ligt boven het landelijk gemiddelde en de klanttevredenheid is op orde. Daarnaast heeft 3B Wonen energiemaatregelen doorgevoerd om uiterlijk in 2020 te kunnen voldoen aan het 'Convenant Energiebesparing Huursector'.

De opgaven voor 3B Wonen met betrekking tot de kwaliteit van woningen en woningbeheer lagen in de periode van 2013 tot en met 2016 met name in het verduurzamen van de woningvoorraad en klanttevredenheid.

Verduurzamen van woningen

3B Wonen conformeert zich aan het 'Convenant Energiebesparing Huursector' of het 'Aedes-convenant', waarin is vastgelegd dat de sociale woningvoorraad in 2020 gemiddeld een label B moet hebben. Een label B komt overeen met een energie-index tussen 1,2 en 1,4.

In de periode van 2013 tot en met 2016 zijn verschillende energiemaatregelen doorgevoerd in het woningbezit van 3B Wonen, waaronder het aanbrengen van (extra) isolatie en het plaatsen van zonnepanelen. 3B Wonen concludeerde in 2015 echter dat de doelstelling uit het convenant niet gehaald zou worden op basis van de doorgevoerde energiepakketten en het lage deelnamepercentage van huurders. Het lage deelnamepercentage van huurders kwam onder andere door de economische crisis, een hoge huurverhoging bij een maximale investeringsdekking en het invoeren van inkomensafhankelijke huurverhoging. Om deze reden heeft 3B Wonen besloten om de energiemaatregelen in 2016 volledig voor rekening te laten komen van 3B Wonen. Om deze maatregel te kunnen financieren heeft 3B Wonen een additioneel budget van 1,9 miljoen euro beschikbaar gesteld. Als gevolg van de getroffen maatregelen is de energie-index voor het woningbezit van 3B Wonen aan het einde van 2016 1,5. Met nog enkele jaren te gaan, is de norm van 1,4 dus bijna bereikt.

Op peil houden van de klanttevredenheid

Voor wat betreft de klanttevredenheid hanteert 3B Wonen een doelstelling van minimaal een zeven in de klanttevredenheidsonderzoeken. 3B Wonen heeft over de hele periode voldaan aan haar eigen doelstelling. Daarnaast heeft 3B Wonen de eerste prijs gewonnen in het klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd in opdracht van Maaskoepel. Voor wat betreft de kwaliteit van de woningen zijn er geen expliciete opgaven of ambities aangetroffen. Wel heeft 3B Wonen een meerjaren onderhoudsprognose die zij naleeft. Uit interviews is gebleken dat de kwaliteit van de woningen over het algemeen goed is, wat mogelijk een verklaring is voor het ontbreken van opgaven op dit vlak.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,3

3B Wonen presteert met betrekking tot (des)investeren in vastgoed ruim voldoende. 3B Wonen heeft door middel van het realiseren van nieuwbouw en het beperken van sloop en verkoop gestreefd naar het minimaal in stand houden van haar voorraad sociale huurwoningen binnen de gemeente Lansingerland. De mogelijkheden voor het realiseren van sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland zijn echter beperkt vanwege de contracten en grondposities van marktpartijen.

De opgaven voor 3B Wonen lagen tijdens de periode van 2013 tot en met 2016 met name in het waarborgen van de omvang van de sociale woningvoorraad in de gemeente Lansingerland. De gemeente Lansingerland en 3B Wonen streven ernaar dat minimaal 20% van de totale woningvoorraad in Lansingerland uit sociale huurwoningen bestaat. De noodzaak van het beschikbaar houden van voldoende sociale huurwoningen wordt versterkt doordat de gemeente Lansingerland in toenemende mate een overlooph functie vervuld vanuit Rotterdam. De gemeente Rotterdam heeft in dat kader plannen gepresenteerd voor het afstoten van sociale huurwoningen, waardoor compensatiebouw noodzakelijk lijkt.

Uit toelichting van zowel de gemeente als 3B Wonen is naar voren gekomen dat er veel gebouwd is en gaat worden in Lansingerland, maar dat door vastgelegde contracten en grondposities van marktpartijen er weinig ruimte voor sociale woningbouw meer is. De gemeente geeft aan dat 3B Wonen graag meer sociale huisvesting wil realiseren en doet wat, gezien de geschetste context, mogelijk is.

De sociale voorraad van 3B Wonen betrof eind 2012 4.122 woningen. Eind 2016 betrof dit aantal 4.363. De voorraad is daarmee gestegen en aan de opgave is voldaan. De opgave is door een combinatie van bouw, sloop, verkoop en aankoop opgepakt. Ook heeft 3B Wonen in sommige gevallen de huurprijs van de woningen aangepast om de voorraad te vergroten.

3B Wonen heeft in de periode van 2013 tot en met 2016 79 sociale huurwoningen gerealiseerd. Daarnaast heeft 3B Wonen 2 woningen aangekocht. In 2013 heeft 3B Wonen het project De Tuinen Oost in Bleiswijk opgeleverd. Binnen het project zijn 30 appartementen, 13 huur- en 7 MGE-eengezinswoningen (Maatschappelijk Gebonden Eigendom) gerealiseerd. In 2015 heeft 3B Wonen daarnaast het project Ds. van Koetsveldstraat, bestaande uit 29 huurappartementen in Berkel en Rodenrijs gerealiseerd. Daarnaast is gestart met de bouw van het project De Stander, waarin 56 verpleeghuisplaatsen en 23 sociale huurappartementen zijn opgenomen. Het project De Stander is opgeleverd in het eerste kwartaal van 2017.

Naast het realiseren en/of aankopen van woningen heeft 3B Wonen in de periode van 2013 tot en met 2016 26 woningen gesloopt. In het kader van het minimaal gelijk houden van de sociale woningvoorraad staat tegenover de sloop van sociale huurwoningen voldoende compensatie in de vorm van nieuwbouw. 3B Wonen heeft 73 sociale huurwoningen en 17 vrije sectorhuurwoningen verkocht. In 2016 heeft 3B Wonen haar verkoopbeleid aangepast: het aantal voor verkoop gelabelde woningen is gereduceerd van ± 650 woningen naar ± 150 woningen. Daarbij is een verkoopmaximum van 5 sociale huurwoningen per jaar vastgelegd.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten



3B Wonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende gepresteerd. 3B Wonen heeft aan de hand van wijkbeheerplannen een bijdrage geleverd aan de opgaven in het werkgebied met betrekking tot de kwaliteit van de sociale en de fysieke leefomgeving.

De opgaven voor 3B Wonen met betrekking tot de kwaliteit van wijken en buurten lagen in de periode van 2013 tot en met 2016 met name in het versterken van de sociale cohesie/saamhorigheid, het verbeteren van de kwaliteit van de sociale en de fysieke leefomgeving, het voorkomen van schulden bij huurders en de aanpak van hennepkwekerijen. Binnen de gemeente Lansingerland is nauwelijks sprake van omvangrijke leefbaarheidsproblemen.

Kwaliteit van de sociale en fysieke leefomgeving

3B Wonen werkt met vier wijkbeheerplannen en de daaraan gekoppelde uitvoeringsplannen aan het op peil houden of verbeteren van de kwaliteit van de sociale en fysieke woon- en leefomgeving. Daarnaast neemt 3B Wonen samen met de gemeente Lansingerland en Stichting Welzijn Lansingerland deel aan het project 'Buurtbemiddeling'. Binnen het project helpen bewoners andere bewoners om te gaan met onenigheid en conflicten. In 2016 heeft buurtbemiddeling bij 48 overlast-zaken bemiddeld. De financiële bijdrage vanuit 3B Wonen was € 21.950.

Voorkomen van woonoverlast

Voor het voorkomen en aanpakken van woonoverlast werkt 3B Wonen daarnaast samen met de gemeente Lansingerland, de politie en collega-corporaties. Als onderdeel van het 'Convenant Gezamenlijke Aanpak Woonoverlast' vindt regelmatig overleg plaats tussen de convenantpartners. Op deze wijze kunnen in een prematuur stadium afspraken met de bewoners gemaakt worden om verergering te voorkomen. Op basis van het 'Convenant Sluitende Aanpak Volwassenen' werkt 3B Wonen samen met de gemeente Lansingerland, de politie, de geestelijke gezondheidszorg en

sociale partners aan de aanpak van individuele (psycho)sociale problematiek. Het Coördinatieteam heeft in 2016 15 casussen besproken waarbij een huurder van 3B Wonen betrokken was. In 14 casussen zijn passende maatregelen genomen ter voorkoming van verdere woonoverlast en ter voorkoming van dreigende uithuiszettingen. In één situatie heeft dit niet mogen baten en heeft dit geleid tot een uithuiszetting.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.4.1 Ondernemingsplan *Samen werkt beter* (2013-2015)

Het ondernemingsplan 'Samen werkt beter' is vastgesteld voor de periode van 2013 tot en met 2015. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen aan de hand van een omgevingsanalyse op landelijk, regionaal en lokaal niveau. Daarnaast is een interne analyse uitgevoerd, waarin de sterke en zwakke punten van 3B Wonen alsmede de gewenste competentieontwikkeling en de personele formatie zijn geïdentificeerd. Op basis van de omgevings- en de interne analyse zijn een vijftal ambities geformuleerd die in een balanced scorecard zijn vertaald naar doelstellingen. 3B Wonen heeft de volgende ambities geformuleerd, die zowel betrekking hebben op de volkshuisvestelijke opgaven als de organisatie en de bedrijfsvoering:

- Ruimte geven aan de klant om mee te denken en bij te dragen.
- Behouden van de goede staat van de woningen.
- Doorontwikkelen van strategische samenwerking: projectmatige samenwerking aanvullen met een integrale en gebiedsgerichte werkwijze.
- Ontwikkelen van een activiteitgerichte naar procesgerichte corporatie en ontwikkelen van benodigde kerncompetenties: klantgedrevenheid, samenwerken, kostenbewustzijn en rendementsgerichtheid.
- Verhogen van inkomsten en verlagen van bedrijfslasten.

Deze ambities zijn vertaald naar verschillende strategische doelstellingen, waarvan de belangrijkste doelstellingen voor de doelgroep zijn:

- Behouden van tevreden klanten.
- Behouden van maatschappelijke verankering.
- Afstemmen van woondiensten en prijzen op de doelgroepen.
- Oog hebben voor de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep.

2.4.2 *Koers Passend en dichtbij* (2016-2019)

Het ondernemingsplan 'Passend en dichtbij' is vastgesteld voor de periode van 2016 tot en met 2019. In het ondernemingsplan wordt de koers toegelicht aan de hand van de waarden: passend en dichtbij. Passend betekent 'woonruimte die aansluit op de leefsituatie en wonen in de buurt waar de huurder zich thuis voelt'. Daarnaast verwijst passend naar een huurprijs van de woning die zich verhoudt tot de kwaliteit van de woning, waarbij vanuit betaalbaarheid rekening is gehouden met het inkomen van de huurder. De waarde 'dichtbij' staat voor het aansluiten van de dienstverlening en de klantbediening op de wensen en behoeften van haar klanten en belanghouders. 3B Wonen zet daarbij in op de samenwerking met partners. Zij ziet zichzelf daarin als een betrouwbare en betrokken organisatie met medewerkers die met plezier bij 3B Wonen werken.

3B Wonen is het aanspreekpunt voor iedereen die wil huren in de sociale sector in Lansingerland. Wij richten ons op het betaalbaar houden van onze woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit doen wij door passend huurbeleid en door te investeren in duurzaamheid. Onder dit laatste verstaan wij het

gebruik van materialen die de vervuiling van aarde, lucht en water zoveel mogelijk beperken en het investeren in energiebesparende maatregelen.

Voor de periode van 2016 tot en met 2019 heeft 3B Wonen zeven doelstellingen geformuleerd:

- Leveren van passende woonruimte voor mensen met een beperkt budget.
- Aansluiten van de woningvoorraad bij de doelgroep en de huidige en toekomstige ontwikkelingen.
- Versterken van samenwerking met maatschappelijke partners.
- Samenwerken met leveranciers en ketenpartners en profileren als professionele opdrachtgever.
- Sturen op resultaat, eigen verantwoordelijkheid en professionalisering van medewerkers.
- Optimaliseren van klant- en bedrijfsprocessen, teneinde een resultaatgerichte organisatie te zijn.
- Waarborgen van een financiële solide organisatie, onder andere aan de hand van het vaststellen van eigen normen voor de financiële ratio's, het vergelijken van uitgaven met de uitgaven van andere corporaties en het besparen daar waar kan.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

8

In methodiek 5.0 is vastgelegd dat de corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid en de onderbouwing van de ambities en de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving.

De grootste opgave in de gemeente Lansingerland heeft betrekking op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen als gevolg van het beperkte aandeel DAEB-woningen. Het streven is om minimaal 20% van de woningvoorraad binnen de gemeente Lansingerland te laten bestaan uit sociale huurwoningen. 3B Wonen geeft duidelijk blijk de ambitie te hebben te voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. 3B Wonen heeft bijvoorbeeld voldoende en passende ambities geformuleerd voor het passend huisvesten van de primaire doelgroep in betaalbare sociale huurwoningen.

De mogelijkheden voor het realiseren van sociale huurwoningen voor 3B Wonen zijn echter gelimiteerd. Marktpartijen hebben grondposities of er is reeds sprake van contracten die nauwelijks ruimte bieden voor het realiseren van sociale huurwoningen. De gemeente heeft niet de financiële positie om een minimum percentage sociale woningbouw in nieuwbouwplannen af te dwingen. In het ondernemingsplan 'Passend en dichtbij' geeft 3B Wonen aan:

De financiële positie van onze gemeente is echter nog altijd niet zonder zorg. Dit beperkt zonder twijfel de financieringsmogelijkheden voor de gemeente. Dit kan zich manifesteren in de uitgifteprijs van grondkavels voor sociale huur, bij gewenste investeringen in de openbare ruimte en in leefbaarheidsinvesteringen in het grijze gebied privaat versus openbaar.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld via deskresearch en via de gesprekken met belanghebbenden dat de ambities van 3B Woningen op het onderwerp nieuwbouw zelfs ambitieuzer zijn dan de gemeente kan faciliteren.

Daarnaast heeft zij goed oog voor het versterken van de samenwerking met haar huurders, maatschappelijke partners en andere belanghebbenden.

Door haar beleid en haar prestaties heeft 3B Wonen in de periode van 2013 tot en met 2016 laten zien dat zij binnen haar mogelijkheden wil bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgaven. Enerzijds heeft 3B Wonen ambities geformuleerd (en zoveel mogelijk uitgevoerd) om daar waar mogelijk nieuwbouwwoningen te bouwen, anderzijds heeft zij beleid geformuleerd om de sloop en de verkoop van sociale huurwoningen over de periode verder te beperken. Dit alles draagt bij aan de instandhouding van het benodigde aantal sociale woningen in absolute termen en als percentage van het totaal.

Om te borgen dat de woningen ook in de sociale sectorvoorraad blijven, heeft 3B Wonen ook beleid geformuleerd om de huren zonodig af te toppen. De bijdrage van 3B Wonen in het waarborgen van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen is een voorbeeld waarmee zij laat zien oog te hebben voor hetgeen nodig is naast hetgeen formeel is afgesproken met de gemeente Lansingerland.

De visitatiecommissie is van mening dat het voorgaande aangeeft dat 3B goed en tijdig heeft ingespeeld op relevante signalen uit de omgeving. Namelijk het signaal vanuit de gemeente dat de opgave omtrent de omvang van de voorraad en beschikbaarheid slechts beperkt door nieuwbouw ingevuld kan worden.

3B Wonen heeft ook duidelijk oog voor het actueel houden van de doelstellingen. Het beleid is bovendien voorzien van een goede, gedetailleerde onderbouwing. Bijvoorbeeld vanuit een analyse van de omgeving, demografische gegevens en de instroom vanuit Rotterdam.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat 3B Wonen goed oog heeft voor de opgave in de regio. Haar beleid in afstemming met haar partners opstelt en ook actueel houdt. 3B Wonen is bovendien ook creatief geweest om de bovenliggende doelstelling van lastig te realiseren opgave op nieuwbouw op een andere wijze te realiseren. Ondanks het tekort aan bouwlocaties zijn toch ambities geformuleerd die in stand houding of uitbreiding van de van de voorraad sociale huurwoningen beogen. De compleetheid en mate van onderbouwing van de opgaven, en het aansluiten op relevante signalen uit de omgeving, zijn andere pluspunten.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven					7,3
Huisvesten van de primaire doelgroep	7	7,1	75%		
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7				
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3				
(Des)investeren in vastgoed	7,3				
Kwaliteit van wijken en buurten	7				

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Ambities in relatie tot de opgaven	8	25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van 3B Wonen, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. De huurdersvereniging, de gemeente Lansingerland, Maaskoepel, Laurens Wonen, Middin, Stichting Perspectief, GGZ Delfland, Humanitas, Vluchtelingenwerk, Stichting Welzijn, het pleeggezin Boender en Hospice Lansingerland zijn geconsulteerd. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van 3B Wonen op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	9	8,7	8,1	8,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,5	9	7,9	8,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,2	9	7,8	8,3
(Des)investeren in vastgoed	8,5	8	7,4	8
Kwaliteit van wijken en buurten	9	8	8	8,3
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8,5	8,2	7,6	8,1
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Inloed op beleid	8,5	8	7,3	7,9
Gemiddeld				8,2

Huisvesten van de primaire doelgroep

8,6 3B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep in de ogen van haar belanghebbenden goed gepresteerd. De belanghebbenden waarderen met name de inzet ten aanzien van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen.

Huurdersvereniging: 9

De huurdersvereniging is bijzonder positief over de prestaties van 3B Wonen voor de primaire doelgroep. Dit prestatieveld is beoordeeld met maar liefst een 9. In het bijzonder wordt gewaardeerd dat 3B Wonen niet-DAEB-woningen weer terug gebracht heeft naar DAEB om het aantal sociale huurwoningen te vergroten. Belangrijk is ook de wijze van woningtoewijzing. 3B Wonen verhuurt praktisch alle vrijgekomen woningen aan de primaire doelgroep.

Ook over de aanpak van scheefwonen bestaat tevredenheid. Voor wat betreft scheefwonen hanteert 3B Wonen het uitgangspunt dat per huishouden meerdere vormen van scheefwonen zijn. 3B Wonen hanteert het pragmatische uitgangspunt dat niet altijd per huishouden alle vormen van scheefwonen tegelijk aangepakt kunnen worden. Met deze realistische aanpak heeft 3B Wonen succes geboekt.

Ook over de betaalbaarheid van de woningen is de huurdersvertegenwoordiging tevreden. In een gemeente waar weinig nieuwbouwkansen zijn voor de sociale sector doet 3B Wonen wat het kan voor de primaire doelgroep.

Gemeente Lansingerland: 8,7

De gemeente Lansingerland is zeer tevreden over 3B Wonen als het om de prestaties ten aanzien van de primaire doelgroep gaat. Voor wat betreft passend toewijzen presteert 3B Wonen het beste van de corporaties in de regio. Wat vooral gewaardeerd wordt zijn de inspanningen om de doorstroming te bevorderen en scheefwonen terug te dringen. Dit kan wat betreft 3B Wonen in stappen. Het doorstromen naar een geschikte woning gaat ook scheefwonen tegen. Dit staat nog los van scheefwonen op basis van inkomen.

3B Wonen heeft ook in 2017 een doorstroommakelaar aangesteld om onder andere 'empty nesters' te stimuleren van eengezinswoningen naar appartementen door te stromen. Het accent van de gemeente ligt net iets meer in het stimuleren van starters in algemene zin dan bij 3B Wonen. 3B Wonen wil starters stimuleren door de sociale huur: doorstroming bevorderen en zorgen dat

geschikte woningen vrijkomen voor deze doelgroep. De gemeente zou graag zien dat er voor starters breder ingezet wordt dan alleen sociale huur. Daarbij dient opgemerkt te worden dat 3B Wonen op basis van de nieuwe Woningwet beperkt is tot de sociale huursector.

De afgelopen jaren is het huisvesten van urgente woningzoekenden en asielzoekers een thema geweest. 3B Wonen heeft hier op een juiste wijze invulling aan gegeven. Een paar jaar geleden is het voormalig verzorgingshuis Hergerborch gekocht. Hier worden tijdelijk asielzoekers gehuisvest. Dit heeft de gemeente samen met 3B Wonen aangepakt en zij zijn van mening dat 3B Wonen echt haar nek heeft uitgestoken. 3B Wonen heeft daar ook een Huismeester aangesteld en mede daardoor verloopt de huisvesting van statushouders zeer goed. Het onderliggende maatschappelijke vraagstuk is complex en op het moment dat er iets speelt wordt dit samen met de gemeente voortvarend aangepakt.

Overige belanghebbenden: 8,1

Ook de overige belanghebbenden zijn van mening dat 3B Wonen zich echt inzet voor de primaire doelgroep. Dit doet 3B Wonen door veel woningen toe te wijzen aan de primaire doelgroep. Ook bij het verhogen en harmoniseren van de huur houdt 3B Wonen goed rekening met de primaire doelgroep. Voor bijvoorbeeld doorstromers vanuit Stichting Perspektief worden de huren getemperd. De afgelopen jaren zijn ook veel inspanningen voor statushouders geleverd. Zodra kansen zich voordoen wil 3B Wonen de voorraad ook uitbreiden om ook voldoende sociale huisvesting aan te kunnen bieden.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

8,5

3B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de ogen van haar belanghebbenden goed gepresteerd. De belanghebbenden waarderen met name de proactieve wijze waarop 3B Wonen aansluit op de lokale behoefte.

Huurdersvereniging: 8,5

Voor de bijzondere doelgroepen staat 3B Wonen voor de opgave om ouderen met een zorg- of huisvestingsbehoefte van eengezinswoningen naar andere geschikte huisvesting te begeleiden. Dit zorgt ook weer voor doorstroming op de woningmarkt. Op dit vlak presteert 3B Wonen goed. Ook heeft 3B Wonen een project gerealiseerd voor huishoudens waarvan één persoon dementerend is. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat de huurdersvereniging de indruk heeft dat 3B Wonen soms zeer veel inspanning heeft moeten doen om de woningen verhuurd te krijgen. Men vraagt zich daarom af of de vraag goed is ingeschat. Wel is het positief dat 3B Wonen op het vlak van bijzondere doelgroepen veel doet. De huurdersvereniging geeft aan dat het goed is dat er een inventarisatie plaatsvindt van hoeveel van welk type huisvesting of aanpassing van huisvesting behoefte is, zodat goed op de vraag kan worden aangesloten.

Gemeente Lansingerland: 9

De gemeente is van mening dat 3B Wonen echt oog heeft voor de bijzondere doelgroepen. Ze zijn proactief en werken samen met zorgaanbieders en diverse teams.

Overige belanghebbenden: 7,9

3B Wonen zet zich in voor de bijzondere doelgroepen. Zo helpen zij mensen met een specifieke huisvestingsbehoefte met de overstap naar een geschikte woning door aanpassing van de huurprijs. Het is een voorbeeld waaruit blijkt dat 3B Wonen de opgaven op dit vlak invult wanneer deze zich voordoen. Dit doen zij goed, vandaar de waarderingen die uiteenlopen van een 7,5 tot een 9. Het initiatief en de visie op dit vlak moeten meer van de overige belanghebbenden komen.

Wel is er een inventarisatie vanuit 3B Wonen aan welke huisvesting voor overige belanghebbenden behoefte is.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

8,3

3B Wonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer in de ogen van haar belanghebbenden goed gepresteerd. De belanghebbenden geven aan dat de kwaliteit van de woningen van 3B Wonen hoog is. De huurders hebben er vertrouwen in dat de opstartproblemen met betrekking tot het uitbesteden van de onderhoudsdienst worden opgelost.

Huurdersvereniging: 8,2

De huurdersvereniging geeft aan dat de kwaliteit van de woningen van 3B Wonen over het algemeen hoog is en geeft hier een 8,5 voor. De goede onderhoudsstaat komt echter ook omdat veel van het bezit relatief nieuw is of gerenoveerd is. De kwaliteit van de dienstverlening wordt met een 7 als ruim voldoende beoordeeld.

De huurdersvereniging heeft wel een opmerking geplaatst over het uitbesteden van de onderhoudsdienst. De kwaliteit van deze dienst was hoger toen 3B Wonen een eigen onderhoudsdienst had. Het klantcontact en het beoordelen van de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld beter. Gelet op de kwaliteit die de dienstverlening voorheen had, toen het nog in eigen beheer van 3B Wonen was, heeft de huurdersvereniging vertrouwen dat 3B Wonen deze opstartproblemen van uitbesteden van het onderhoud verhelpt. Voor het overige is men tevreden over de dienstverlening van 3B Wonen zelf.

Energie en duurzaamheid is een thema waarin 3B Wonen in de ogen van de huurdersvereniging echt vaart maakt, vooral door te investeren in zonnepanelen. De kosten hiervan worden niet ten laste van de huurder gebracht, waardoor procesmatig ook makkelijker snelheid gemaakt kan worden en dit niet alleen ten goede komt aan duurzaamheid maar ook aan betaalbaarheid. De huurdersvereniging is ook actief betrokken bij dit thema. Een voorbeeld is de Wethouder Schipperstraat, waar de woningen worden gesloopt. De nieuwe woningen worden volgens het 'nul op de meter' principe gebouwd. De betreffende bewoners, de huurdersvereniging en 3B Wonen zijn in Vught naar een voorbeeldproject geweest. De huurdersvereniging waardeert de prestaties op het vlak van energie en duurzaamheid met een 9.

Gemiddeld is het oordeel van de huurdersvereniging voor de kwaliteit van wonen en woningbeheer een 8,2.

Gemeente Lansingerland: 9

De gemeente Lansingerland geeft aan dat de kwaliteit van de woningen erg goed is. De kwaliteit van de woningen is soms dusdanig goed dat scheefwonen in de hand wordt gewerkt. De huurder is dan minder snel geneigd door te stromen naar een andere woning. Dit is de keerzijde van deze goede prestatie. De kwaliteit van de dienstverlening is moeilijk te beoordelen door de gemeente, maar ook dat lijkt 3B Wonen goed te doen. Vanuit inwoners verneemt de gemeente namelijk bijna geen klachten over 3B Wonen. Met energie en duurzaamheid worden nu stappen gezet.

Overige belanghebbenden: 7,8

De kwaliteit van de woningen, het woningbeheer en energie en duurzaamheid worden door de overige belanghebbenden met gemiddeld een 7,8 gewaardeerd. De cijfers lopen hierbij uiteen van 7 tot 9. Als verklaring wordt genoemd dat 3B Wonen een relatief jong bezit heeft omdat het echt een bouwende corporatie is. De leeftijd van het bezit is zichtbaar in de goede kwaliteit van de

woningen. Ook wordt opgemerkt dat 3B Wonen bij mutatie goed aanpakt. De woningvoorraad van 3B Wonen kent hierdoor geen vervallen woningen. Daarnaast zien belanghebbenden dat 3B Wonen onderhoud uitvoert in door hen gehuurde woningen/ruimten. Wel wordt de kanttekening geplaatst door een belanghebbende dat er een zichtbaar verschil in de kwaliteit van oudere en nieuwere woningen is.

De overige belanghebbenden zijn goed op de hoogte van het feit dat 3B Wonen hoog scoort op klantvriendelijkheid. Na het bezoek van een mystery guest is hier zelfs een prijs mee gewonnen. De dienstverlening van 3B Wonen is daarom in de ogen van de overige belanghebbenden op orde.

De overige belanghebbenden zijn ook van mening dat 3B Wonen echt meedenkt met de huurders. Een voorbeeld is het realiseren van een keukenblok in de inloopruimte die wordt gehuurd door GGZ Delfland. Een ander voorbeeld is het verwijderen van trapliften uit woningen van 3B Wonen, waarna ze worden hergebruikt voor andere huurders.

Een kanttekening is dat 3B Wonen niet uitgesproken is over de inzet op de energie en duurzaamheid bij nieuwbouw. Zij doet meer in de bestaande bouw en maakt daarbij gebruik van beproefde concepten.

(Des)investeren in vastgoed

8

3B Wonen heeft ten aanzien van (des)investeren in vastgoed in de ogen van haar belanghebbenden goed gepresteerd. De belanghebbenden waarderen de inzet met betrekking tot het realiseren van sociale huurwoningen. 3B Wonen blijft aandacht vragen voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen ondanks de beperkte mogelijkheden voor nieuwbouw.

Huurdersvereniging: 8,5

De huurdersvereniging beoordeelt het (des)investeren in vastgoed met een 8,5. Men is van mening dat 3B Wonen zich goed inzet voor nieuwbouw en de urgentie hiervan inziet. De huurdersvereniging geeft ook aan dat het 3B Wonen soms ontbeert aan de mogelijkheden om de plannen te realiseren. Wat 3B Wonen wel kan realiseren doet ze goed. Wat verder gewaardeerd wordt is dat het aantal verkopen van sociale huurwoningen terug gebracht is van 20 naar 5 per jaar en dat de verkoopvijver kleiner is. Er blijven hierdoor meer woningen in de sociale voorraad beschikbaar.

Gemeente Lansingerland: 8

Als er een thema volgens de gemeente genoemd moet worden dat eruit springt, dan is dat het percentage woningen dat 3B Wonen wil bouwen. 3B Wonen blijft aandacht vragen voor het bouwen van sociale huurwoningen. Omdat de ambitie van 3B Wonen het dubbele is van wat mogelijk is bij de gemeente vanwege contracten en grondposities, kan dit aantal echter niet gerealiseerd worden. De gemeente waardeert het echter wel dat er een corporatie is die wil en kan investeren.

In crisistijd is er weinig verkocht en niet gesloopt tenzij er sprake was van herontwikkeling. Hierdoor is de omvang van de sociale voorraad, ondanks het tekort aan nieuwbouwopties, toch op peil gebleven.

Overige belanghebbenden: 7,4

Ook de overige belanghebbenden zijn op de hoogte van het feit dat 3B Wonen graag meer nieuwbouw realiseert, maar helaas daar beperkt kansen voor zijn. De overige belanghebbenden zijn van mening dat 3B Wonen doet wat zij moet doen en dat goed doet. Vandaar dat de overige belanghebbenden dit onderwerp met zevens en achten beoordelen. Een deel van de bouwplannen

van 3B Wonen betreft projecten bij de overige belanghebbenden. 3B Wonen heeft bijvoorbeeld geïnvesteerd in het realiseren van een pleegopvang. Er is hierbij een dakkapel geplaatst, de woning is doorgebroken en de indeling is aangepast.

Een kanttekening is dat voor uitstromers vanuit Stichting Perspektief meer gebouwd mag worden. Zij kunnen namelijk onvoldoende terecht in de sociale woningvoorraad in de gemeente Lansingerland.

Kwaliteit van wijken en buurten

8,3

3B Wonen presteert ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten in de ogen van haar belanghebbenden goed. De belanghebbenden waarderen de wijze waarop 3B Wonen zich inzet voor de kwaliteit van de leefomgeving. Daarbij geven de belanghebbenden aan dat in de gemeente Lansingerland geen sprake is van omvangrijke leefbaarheidsproblemen.

Huurdersvereniging: 9

De kwaliteit van wijken en buurten in Lansingerland is over het algemeen hoog. Belangrijk is dat 3B Wonen, wanneer er een issue, is goed en snel schakelt met de relevante partijen om dit aan te pakken. Wat de huurdersvereniging wel nadrukkelijk meegeeft, is dat het wijkgericht werken en de uitvoering van wijkplannen stilliggen en dat dit juist waardevolle trajecten zijn. De huurdersvereniging geeft aan dat dit mede door onderbezetting en ziekte komt.

De flexibiliteit en het meedenken over initiatieven vanuit bewoners om de kwaliteit van wijken en buurten te bevorderen en de daaraan gekoppelde financiële bijdrage wordt door de huurdersvereniging gewaardeerd.

Overall is de huurdersvereniging content met de prestaties op de kwaliteit van wijken en buurten en geeft 3B Wonen een 9.

Gemeente Lansingerland: 8

De gemeente geeft aan dat zij soms klachten verneemt dat de buitenruimte versloft. Men geeft hierbij echter zelf aan dat de standaard in Lansingerland erg hoog ligt. 3B Wonen is op het terrein van leefbaarheid goed actief en ook de gemeente werkt hieraan mee. Zo zijn er BOA's aangesteld.

De gemeente geeft aan dat 3B Wonen bij leefbaarheidsvraagstukken een signalerende houding aanneemt. Er zijn daarbij korte lijnen met welzijnsorganisaties en er wordt gelet op vervuilende of vereenzaamde mensen. De gemeente vindt het goed dat 3B Wonen onder andere een huismeester heeft aangesteld voor Hergerborch, waar tijdelijk asielzoekers zitten. Ook het proces rondom het huisvesten en communicatie met de buurt gaat erg goed. Ook mensen die vanuit Hergerborch doorgestroomd zijn na gezinshereniging krijgen een huisbezoek.

Als kanttekening wordt geplaatst dat de gemeente een kwetsbaarheid ziet in de formatie van 3B Wonen. Deze is in de ogen van de gemeente niet dermate omvangrijk dat het uitvallen van personen, bijvoorbeeld de trekker van het wijkgericht werken, snel opgepakt kan worden.

Overige belanghebbenden: 8

De overige belanghebbenden zijn eenduidig over de prestaties voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten. Hier geeft men een 8. In de ogen van de overige belanghebbenden wordt 3B Wonen in het werkgebied niet geconfronteerd met grote leefbaarheidsproblemen. Men doet echter wat nodig is. Zo neemt 3B Wonen deel aan en is cofinancier van het project buurtbemiddeling. Ook zodra er andere opgaven met leefbaarheid zich voordoen pakt 3B Wonen deze

goed op. 3B Wonen weet wat er speelt en heeft een signaalfunctie in richting andere zorg- en welzijnspartijen voor mensen die niet goed omgaan met hun woning en de woonomgeving.

De overige belanghebbenden waarderen de wijze waarop 3B Wonen de huisvesting van statushouders begeleidt, ook richting de buurtbewoners. Met betrekking tot de huisvesting van statushouders signaleert 3B Wonen overlastveroorzakers. De adressen van deze personen worden doorgegeven aan Vluchtelingenwerk, zodat contact kan worden opgenomen.

3.3.2 Relatie en communicatie

8,1

3B Wonen heeft ten aanzien van de relatie en de communicatie in de ogen van haar belanghebbenden goed gepresteerd. De kernwaarden van 3B Wonen zijn zichtbaar in de communicatie met belanghebbenden. Vanuit overige belanghebbenden wordt aangegeven dat de communicatie met name goed verloopt als sprake is van een vast aanspreekpunt.

Huurdersvereniging: 8,5

De huurdersvereniging geeft aan dat de relatie en communicatie goed is. 3B Wonen is open en eerlijk. Wel is de waardering op dit punt de afgelopen jaren iets gedaald. Het betreft echter een daling van het niveau 10 naar een 8 voor communicatie vanuit de optiek van de huurder.

Alhoewel de daling hierdoor betrekkelijk relatief is, is toch ook het gevoel van een dalende lijn aanwezig. In de kern geeft de huurdersvereniging aan dat 3B Wonen zakelijker en efficiënter is geworden. Dingen worden soms wat uitgesteld, soms vergeet 3B Wonen huurders in te lichten. Het zijn kleine incidentele punten die het gevoel versterken dat de kleinere bezetting bij 3B Wonen het druk heeft. Vanwege een groot vertrouwen in 3B Wonen, is de verwachting dat de communicatie goed blijft.

De communicatie met de huurdersvereniging krijgt een 9. Gemiddeld is daarom door de huurdersvereniging een 8,5 gegeven.

Gemeente Lansingerland: 8,2

De relatie tussen de gemeente en 3B Wonen is goed. Het is een lokale corporatie zonder fratsen, ze zijn zeer betrokken. De afgelopen jaren heeft er veel rondom urgenten en asielzoekers gespeeld, maar dat liep altijd goed.

De gemeente geeft aan dat sprake is van korte lijnen, ook fysiek, want het kantoor van 3B Wonen zit aan de overkant. Indien er iets te bespreken valt, weet men elkaar makkelijk te vinden.

De communicatie is ook goed, alhoewel er uiteraard wel meningsverschillen over de inhoud kunnen zijn. Inhoudelijk hoeft men het echter ook niet altijd eens te zijn.

De gemeente geeft verder aan dat al jaren sprake is van een goede samenwerking. Ook in de tijd dat er geen prestatieafspraken zijn geweest. Daarvoor was er wel een woonvisie en er was altijd wel een vorm van een 'gentlemens agreement' maar hier stond geen formele handtekening onder. Dit tekent de relatie. Kijken wat nodig is en constructief denken en handelen zonder alles in regels vast te leggen.

Sinds de wettelijke verankering van de prestatieafspraken zijn afspraken goed vastgelegd. De gemeente geeft aan dat een hogere waardering behaald had kunnen worden als 3B Wonen, bij het versturen van een brief met de speerpunten van beleid aan de politieke fracties, eerst zou hebben gecommuniceerd met de gemeente Lansingerland.

Overige belanghebbenden: 7,6

Voor het onderdeel relatie en communicatie beoordelen de overige belanghebbenden de prestaties van 3B Wonen als goed. Er zijn vooral achten gegeven, een negen maar ook een zes en een 5,5 die het gemiddelde cijfer iets omlaaghalen. Stichting Welzijn Lansingerland en Vluchtelingenwerk geven een (krappe) voldoende.

Over het algemeen zijn de overige belanghebbenden daarom van mening dat 3B Wonen een betrokken corporatie is, de relatie is daarom goed.

De communicatie bij 3B Wonen is meestal goed op orde. De communicatie met 3B Wonen verloopt hierbij echter vooral goed wanneer sprake is van een vast aanspreekpunt.

De overige belanghebbende ervaren de communicatie wel als zakelijk van karakter. De wijze waarop 3B Wonen communiceert is goed en correct, maar mag wat meer warmte uitstralen. De overige belanghebbenden plaatsen ook de kanttekening dat de organisatie na 16.30 telefonisch niet meer bereikbaar is.

Er zijn ook kritischere geluiden. Vluchtelingenwerk ziet bijvoorbeeld dat de communicatie vanuit 3B Wonen niet altijd optimaal verloopt. Als voorbeeld wordt gegeven dat Hergerborch aanvankelijk was bestemd voor de huisvesting van alleenstaande mannen. Vanwege de toenemende stroom aan statushouders én de beschikbare ruimte in Hergerborch, is de doelgroep van alleenstaande vrouwen daaraan toegevoegd. Hierin herkent vluchtelingenwerk een wat zakelijkere houding. 3B Wonen heeft deze wijziging alleen per brief toegelicht. Vluchtelingenwerk is van mening dat 3B Wonen daar tactischer had kunnen handelen. Daarnaast wordt 3B Wonen periodiek uitgenodigd voor overleggen. 3B Wonen neemt de laatste tijd echter nauwelijks deel.

Stichting Welzijn Lansingerland wijst eveneens op een mogelijke verbetering in de communicatie. Als huurder van een ruimte in De Stander wordt de stichting geconfronteerd met 'kinderziektes' in de nieuwbouw, die gevolgen hebben voor de gebruikers. Bijvoorbeeld het niet kunnen verwarmen van ruimtes. De afhandeling van klachten over deze kinderziektes verloopt stroperig, daarbij is het niet altijd duidelijk bij wie aangeklopt moet worden voor klachten. Op het moment dat 3B Wonen toelichting kwam geven waren de reacties direct positiever.

3.3.3 Invloed op beleid

7,9

3B Wonen heeft ten aanzien van invloed op beleid volgens haar belanghebbenden ruim voldoende gepresteerd. De huurdersvereniging en de gemeente worden optimaal betrokken en trekken samen op. Voor de overige belanghebbenden geldt dat zij over het algemeen meer geïnformeerd worden dan geconsulteerd.

Huurdersvereniging: 8,5

De huurdersvereniging geeft aan optimaal betrokken te worden bij beleid. Het proces van betrekken bij beleid verloopt meestal goed op een incidenteel verschil van inzicht na. In de organisatieverandering, die ook met verandering van personen gepaard is gegaan, was het bijvoorbeeld soms wat zoeken om weer tot een optimale samenwerking te komen. Ook de rol van

3B Wonen in het maken van de prestatieafspraken wordt gewaardeerd. 3B Wonen maakt zich hierin hard voor meer nieuwbouwmogelijkheden voor de sociale sector.

De kernwaarden van 3B Wonen, betrokken, betrouwbaar en dichtbij zijn goed bekend en worden in de ogen van de huurdersvereniging bij beleidsvorming ook goed doorleefd. De lokale verankering is goed waardoor 3B Wonen oog heeft voor hetgeen nodig is in het werkgebied. Dit vertaalt zich in doelstellingen voor duurzaamheid, doorstroming, geschiktheid van de voorraad voor senioren en nieuwbouw. De huurdersvereniging waardeert het dat bij bouwprojecten mensen uit de eigen buurt een goede kans maken op een woning van het betreffende project.

Gemeente Lansingerland: 8

De gemeente geeft aan dat de invloed op het beleid vooral gebeurt doordat de gemeente en 3B Wonen samen optrekken en veel in overleg doen. Men is gewend elkaar snel te vinden. 3B Wonen heeft daarbij haar eigen invalshoek, maar is altijd bereid te luisteren en eventueel plannen bij te stellen. Naast dit dagelijkse contact is er jaarlijks een formeel moment om beleid samen door te nemen.

De gemeente is van mening dat het beleid van 3B Wonen goed past bij de volkshuisvestelijke opgave. De nuance daarbij is dat de gemeente Lansingerland in de praktijk als 'overloopgebied' van Rotterdam fungeert. Ook vanuit deze mensen is er vraag naar sociale huisvesting. De vraag is in hoeverre door de gemeente Lansingerland ook in sociale huisvesting voor deze overloop voorzien moet worden. Dit is immers mede van invloed op de hoeveelheid te bouwen woningen.

De gemeente geeft aan dat 3B Wonen qua nieuwbouw wat sneller wil handelen dan de gemeente kan faciliteren. Per saldo liggen de doelstellingen van 3B Wonen wel in lijn met de volkshuisvestelijke opgave.

Een kanttekening is dat op het vlak van wijkgericht werken 3B Wonen wel minder doet dan voorheen. Dit ligt volgens de gemeente niet puur aan de Woningwet. De gemeente heeft het idee dat 3B Wonen zelf ook al deze keuzes aan het maken was. 3B Wonen weet immers wel goed wat lokaal nodig is en 3B Wonen is goed verankerd in de samenleving. De gemeente is daarom van mening dat de kernwaarden 'betrokken, betrouwbaar, dichtbij' goed bij 3B Wonen passen, al leven deze kernwaarden niet letterlijk bij de gemeente.

Overige belanghebbenden: 7,3

3B Wonen heeft verschillende belanghebbenden uitgenodigd voor een toelichting op het beleid. Daarnaast heeft 3B Wonen bij belanghebbenden de vraag uitgezet hoeveel woonruimte voor specifieke, bijzondere doelgroepen in de toekomst nodig is. De betrokkenheid bij beleid wordt als ruim voldoende beschouwd, waarbij wordt opgemerkt dat met name van belang is dat de belanghebbenden zich in het beleid van 3B Wonen herkennen. Doordat 3B Wonen lokaal betrokken is en hier ook een goed netwerk heeft, weet 3B Wonen wat speelt en volkshuisvestelijk nodig is.

Wel zijn de overige belanghebbenden van mening dat 3B Wonen meer informeert, zoals in voorgaande alinea is weergegeven, dan dat zij consulteert. 3B Wonen zou zich meer kwetsbaar op kunnen stellen en reflecterende vragen kunnen stellen. Daardoor zou 3B Wonen enerzijds meer warmte uitstralen naar de belanghebbenden en anderzijds meer kleuring kunnen geven aan het eigen beleid. De maatschappelijke betrokkenheid mag ook meer uitgedragen worden naar de buitenwereld.

3.4 Imago en Boodschap

Huurdersvereniging

De huurdersvereniging geeft aan dat het efficiënter werken een verzakelijking in de cultuur met zich mee lijkt te brengen. De huurdersvereniging ervaart de Woningwet niet direct als inperking van het werkveld. De efficiencyslag is merkbaar in het niveau van de dienstverlening, maar dit is een bijstelling van uitmuntend naar goed. Zorg wel dat het niveau op peil blijft.

Gemeente Lansingerland

3B Wonen is een lokale en betrokken corporatie die zaken adequaat en daadkrachtig oppakt. Ze hebben daarbij een duidelijk beeld van de volkshuisvestelijke opgave, maar zijn ook bereid te luisteren. Prestaties voor de doorstroming en het duwen op mogelijkheden voor nieuwbouw springen er echt uit.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden ervaren 3B Wonen als een laagdrempelige, benaderbare woningcorporatie met een uitgebreid netwerk, die zich bereid toont om mee te denken. 3B Wonen is breed georiënteerd, focust zich op meer dan alleen stenen. Zij zijn er echt voor de samenleving.

3B Wonen durft tevens 'nee' te zeggen als zij iets niet kunnen waarmaken, de corporatie doet wat zij belooft. Een deel van de overige belanghebbenden herkennen een wat zakelijkere houding van 3B Wonen de laatste jaren.

3B Wonen is praktisch een monopolist in Lansingerland en de corporatie stelt zich ook op als monopolist. Het is echter meer een beschrijving die tekenend is voor het speelveld in Lansingerland dan dat het een waardeoordeel betreft.

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van 3B Wonen?

Figuur 3.1 3B Wonen in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor 3B Wonen?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan 3B Wonen de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurdersvereniging

- Pak wijkgericht werken weer op.
- Laat zichtbaarheid, proactiviteit en aanwezigheid in de wijk hier niet onder de ingezette verzakelijking lijden.
- Zorg wel dat het niveau van dienstverlening op peil blijft.
- Neem bewoners bij de hand, loslaten werkt niet altijd.
- Verlies de klant niet uit het oog.

Gemeente Lansingerland

- Het gaat goed! we kunnen elkaar vinden en dat is zeer waardevol.
- Ga zo door!
- Je kunt niet altijd een achtervang voor personeel hebben, houdt dat in de gaten en blijf heel goed voor het personeel zorgen.
- Ze letten niet alleen op de centen, maar zijn ook zeer betrokken.

Overige belanghebbenden

- 3B Wonen moet veel meer laten zien waar zij voor staat, waar zij mee worstelt en waar zij hulp, ondersteuning of samenwerking wenst van andere partijen.
- Daarbij moet 3B Wonen zich meer betrokken tonen en terugkoppeling geven over de voortgang of de stand van zaken.
- Verwonder je (zonder oordeel) en vraag om reflectie. Wees daarbij weer mens.
- Wees je bewust van je positie als monopolist, stel je kwetsbaar op.
- Ga zo door.
- Probeer vast te houden aan wat je hebt.
- Zoek nog meer samenwerking met zorg- en welzijnspartijen.
- Draag de maatschappelijke betrokkenheid uit naar de buitenwereld.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. 3B Wonen voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het actieve wijze van hanteren van vermogensbeleid met eigen normen voor de financiële ratio's.

De financiële continuïteit wordt bepaald aan de hand van de algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. In onderstaande tabel worden de normen van de externe toezichthouders en de eigen normen van 3B Wonen weergegeven. Daarnaast zijn de financiële ratio's voor de periode van 2013 tot en met 2016 opgenomen. In de periode van 2013 tot en met 2016 heeft 3B Wonen ingezet op het versterken van de financiële ratio's en het nader definiëren van de verschillende rendementseisen. 3B Wonen werkt met scenario's om effecten van te maken keuzes op de financiële ratio's inzichtelijk te maken. Het vermogensbeleid wordt met de rendementseisen en scenario's in de praktijk actief gehanteerd.

Tabel 4.1 Financiële ratio's 3B Wonen

Parameter	Norm WSW	Norm 3B Wonen	2016	2015	2014	2013
Solvabiliteit	>20%*	> 35%	43%	50%	43%	30%
ICR	> 1,4	> 1,6	2,14	1,94	1,57	1,88
DSRC	> 1,0	> 1,2	1,32	1,29		
Loan to Value	< 75%	< 70%	59%	54%	63%	66%

*Voor de waardering van het vastgoed in exploitatie wordt tegenwoordig bepaald op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. De solvabiliteit in 2015 en 2016 was op basis van de marktwaarde respectievelijk 65,2% en 65,9%.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio is een balansratio, die de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen meet. De norm van het WSW is minimaal 20%.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten. De norm van het WSW is minimaal 1,4.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op vreemd vermogen te kunnen doen (aflossing + rente). De norm van het WSW is minimaal 1,0.

Loan to value

De Loan to Value (LTV) is een balansratio, die meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. De norm van het WSW is maximaal 75%.

Beoordeling

De vermogenspositie van 3B Wonen kan over de periode van 2013 tot en met 2016 als robuust en solide worden beschouwd. 3B Wonen voldoet aan normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) voor de financiële ratio's. Daarbij hanteert 3B Wonen eigen normen voor de financiële ratio's. Deze normen zijn strenger dan de normen van het WSW.

De beleidsmaatregelen die in het ondernemingsplan zijn vastgelegd heeft 3B Wonen financieel vertaald. Op basis van de begroting zijn de verschillende beleidsmaatregelen doorgerekend. Bij iedere volgende beleidsmaatregel is het financiële effect ten opzichte van de voorgaande beleidsmaatregelen inzichtelijk gemaakt. Daarbij heeft 3B Wonen de effecten op de financiële ratio's geïdentificeerd. De uitkomsten van de doorrekening laten zien dat de financiële continuïteit in de periode tot 2025 gewaarborgd blijft.

De visitatiecommissie constateert hiermee dat financiële continuïteit in de toekomst met vertrouwen tegemoet gezien kan worden. Ook WSW en de accountant beoordelen de financiële continuïteit als positief.

4.3 Doelmatigheid

7

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de inzet van 3B Wonen op het verbeteren van de doelmatigheid en de positieve afwijking ten opzichte van de benchmark. De netto bedrijfslasten zijn gedaald onder het landelijk gemiddelde. Daarnaast heeft 3B Wonen een A in de Aedes Benchmark.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid 3B Wonen

	Corporatie			Referentie	Landelijk
	2013	2014	2015	2015	2015
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	984	1.077	873	867	853
Geharmoniseerd personeelslasten	583	587	389	364	357
Aantal vhe per fte	95	98	106	110	106

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2015, Corporatie Benchmark Centrum

De kengetallen over de doelmatigheid van 3B Wonen tonen aan dat 3B Wonen een goede ontwikkeling door heeft gemaakt. De doelmatigheid van 3B Wonen is immers de laatste jaren sterk verbeterd. In de periode van 2013 tot en met 2016 heeft 3B Wonen aandacht besteed aan het beheersen van de kosten van de bedrijfsvoering.

In 2013 is gestart met het project '3B, je eigen portemonnee' met betrekking tot de actualisering van het inkoopbeleid. De doelstelling was, naast een financiële besparing, vooral het kostenbewustzijn bij de medewerkers te bevorderen. Er zijn onder andere kostenbesparingen behaald door het uitbesteden van de personeels- en salarisadministratie en het moderniseren van de IT-infrastructuur. Op basis van de Lean-methodiek zijn daarnaast processen verbeterd, bijvoorbeeld met betrekking tot huurincasso en factuurafhandeling. Daarnaast heeft 3B Wonen in 2016 voorbereidingen getroffen voor het uitbesteden van het dagelijks onderhoud aan een ketenpartner. De uitbesteding heeft daadwerkelijk plaatsgevonden in 2017.

Als gevolg van de getroffen maatregelen, laat de Aedes Benchmark (2016) zien dat de bedrijfslasten in 2016 verder zijn gedaald naar een bedrag van € 756 per verhuureenheid. Het landelijk gemiddelde is € 790 per verhuureenheid, het gemiddelde voor de referentiegroep € 804. 3B Wonen scoort inmiddels een 'A' voor wat betreft de bedrijfslasten. Het aantal fte is gedaald van 43,1 in 2013 naar 38,3 in 2016. Daarmee toont 3B Wonen zich in toenemende mate een doelmatige woningcorporatie.

Beoordeling

De visitatiecommissie ziet in 3B Wonen een doelmatig werkende corporatie die in de periode van 2013 tot en met 2016 stappen heeft gemaakt. 3B Wonen heeft actief beleid gevoerd en initiatieven ontwikkeld om de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren. Hiermee toont 3B Wonen aan over een goed ontwikkeld kostenbewustzijn te beschikken. Een aantal van de ingezette verbeteringsprocessen loopt door in 2017, waardoor een verdere efficiëncyslag behaald zal worden.

4.4 Vermogensinzet

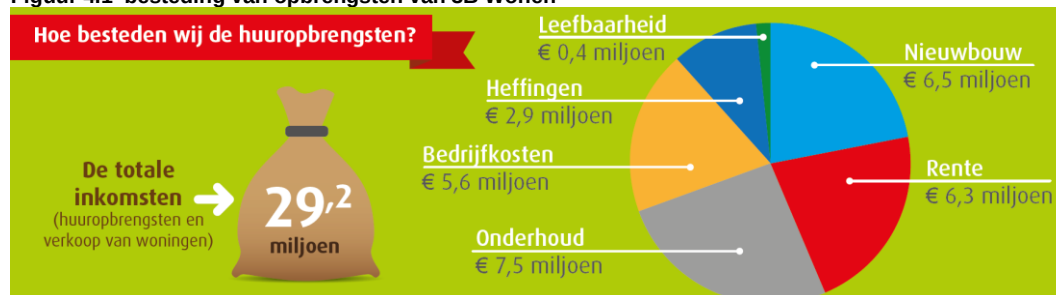
7

Onder het prestatieveld vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de onderbouwing en verantwoording van de vermogensinzet.

Voor de vermogensinzet maakt 3B Wonen gebruik van een investeringsstatuut, een treasurystatuut en een afwegingskader. In het investeringsstatuut is het kader geschetst waarbinnen 3B Wonen kan investeren. Daarnaast heeft 3B Wonen een heldere visie op de investeringsopgave waar zij voor staat. De beleidsvoornemens uit het ondernemingsplan worden jaarlijks uitgewerkt en vertaald naar een begroting. In de begroting is per beleidsvoornemen een toelichting gegeven op de uitgangspunten voor de begroting. Deze worden toegelicht in een overzichtelijke tabel. In de toelichting op de uitgangspunten in de begroting wordt de relatie gelegd met onderliggende beleidsdocumenten, zoals het onderhoudsbeleid en het huurprijsbeleid. In de cyclus zijn de resultaten van dit beleid in de kwartaalrapportages en jaarverslagen terug te vinden. Door deze cyclus is de inzet van haar beschikbare middelen voor maatschappelijke prestaties verantwoord en motiveren.

Voor de belanghebbenden is een populaire versie van het jaarverslag gemaakt waarin grafisch inzichtelijk is hoeveel vermogen waar naartoe gaat. Het onderstaande figuur geeft een impressie van dit verslag.

Figuur 4.1 besteding van opbrengsten van 3B Wonen



Bron: Populaire versie jaarverslag 3B Wonen (2016)

Naast het basisscenario op basis van het beleid van 3B Wonen worden in de begroting tevens aanvullende scenario's doorerekend. In 2016 hanteert 3B Wonen bijvoorbeeld de volgende scenario's, waarbij steeds een beleidsmaatregel wordt toegevoegd:

- basisscenario;
- scenario: 1% huurverhoging;
- scenario: 2% huurverhoging;
- scenario: 15 verkopen per jaar;
- scenario: energetische verbeteringen voor rekening van 3B Wonen;
- scenario: 100 nieuwbouwwoningen per jaar.

Voor deze scenario's is de financieringsbehoefte voor periode tot 2025 bepaald. Daarnaast zijn gevoeligheidsanalyses voor de restant schuldpositie, de Interest Coverage Ratio en de Loan to Value uitgevoerd.

Beoordeling

3B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie kent een pluspunt toe voor de uitgebreidheid en toegankelijkheid van de toelichting. Er is echter nog ruimte voor verbetering. Er is sprake van een onderbouwing van de vermogensinzet gebaseerd op een actuele visie. Echter, de directe koppeling tussen de zeven doelen uit het ondernemingsplan en de prestaties is nog een weg die gevolgd moet worden in plaats van dat het in een oogopslag duidelijk is. Zo is bijvoorbeeld niet direct inzichtelijk hoeveel vermogen 3B Wonen investeert door de huur van de woningen betaalbaar te houden. Dit is wel van belang omdat de eerste doelstelling uit het ondernemingsplan dit benoemt: "Onze huren zijn en blijven betaalbaar".

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor 3B Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,3
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Intern toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop 3B Wonen omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de raad van toezicht.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan



In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

Visie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de frequentie van bijstellen van de visie en de actieve wijze van hanteren van de visie.

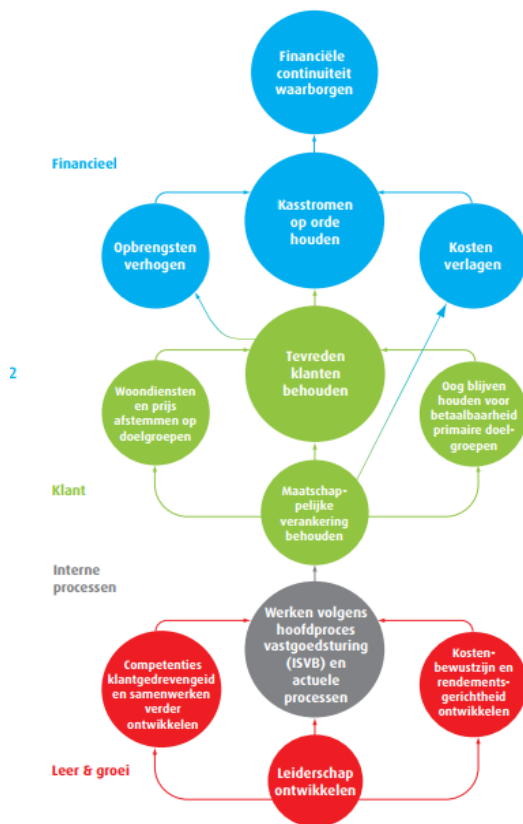
3B Wonen heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan. In de periode van 2013 tot en met 2016 zijn twee ondernemingsplannen van kracht geweest: 'Samen werkt beter' (2013-2015) en 'Passend en dichtbij' (2016-2019).

In het ondernemingsplan 'Samen werkt beter' heeft 3B Wonen haar visie voor de periode van 2013 tot en met 2015 vastgelegd. Voor het ontwikkelen van deze visie heeft 3B Wonen een omgevingsanalyse en een interne analyse uitgevoerd. In de omgevingsanalyse zijn de landelijke, de regionale en de lokale ontwikkelingen geduid. De analyse van de interne organisatie is gebruikt om onder andere de sterke en de zwakke punten van 3B Wonen, alsmede de gewenste competentieontwikkeling van medewerkers te identificeren. Op basis van de analyses heeft 3B Wonen de volgende missie geformuleerd:

3B Wonen zorgt in Lansingerland voor passend wonen voor mensen met een beperkt budget.

In het ondernemingsplan 'Samen werkt beter' zijn de ambities vertaald in vijf doelstellingen, die zijn weergegeven in een balanced scorecard of strategiekaart. De strategie wordt samengevat in de volgende figuur. Hierin zijn de strategische doelstellingen met behulp van oorzaak-gevolgrelaties met elkaar in verband gebracht.

Figuur 5.1



In het ondernemingsplan 'Passend en dichtbij' is de visie aangepast aan de veranderende omstandigheden in de wereld, zoals demografische ontwikkelingen, de nieuwe Woningwet en nieuw beleid vanuit de gemeente Lansingerland. De missie vanuit het vorige ondernemingsplan blijft echter gehandhaafd.

Daarbij heeft 3B Wonen kernwaarden benoemd die de bedrijfscultuur beschreven en van waaruit medewerkers van 3B Wonen handelen: betrokken, betrouwbaar en dichtbij.

Voor het opstellen van het ondernemingsplan heeft 3B Wonen gesprekken gevoerd met het bestuur van de Huurdersvereniging Lansingerland. Daarnaast heeft 3B Wonen de voorgestelde koers gepresenteerd aan overige belanghouders. Deze belanghouders hebben de ambities onderschreven, maar zorgen geuit over het relatief dalende aantal sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland.

Bron: 3B Wonen (2013)

Vertaling doelen

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de SMART vertaling van de visie naar strategische prestatie-indicatoren in een balanced scorecard.

In het ondernemingsplan 'Samen werkt beter' zijn voor de periode 2013 tot en met 2015 zeven doelstellingen vastgesteld verdeeld over vier perspectieven:

- financieel;
- klanten en belanghouders;
- processen;
- leer & groei.

De strategische doelstellingen zijn aan de hand van een balanced scorecard vertaald naar strategische prestatie-indicatoren en streefwaarden per jaar (2013, 2014, 2015). Daarnaast zijn speerpunten benoemd.

In het ondernemingsplan 'Passend en dichtbij' voor de periode van 2016 tot en met 2019 zijn in lijn met de resultaatgebieden van het INK-managementmodel⁷ zeven doelstellingen bepaald. Deze doelstellingen zijn over het algemeen kwalitatief beschreven. In de bijlage van het ondernemingsplan zijn de zeven doelstellingen vertaald naar strategische prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn SMART, voorzien van een meeteenheid en een kwantitatieve norm.

In de portefeuillestrategie, die is opgesteld voor de ondernemingsplanperiode, wordt een concrete vertaling van de balanced scorecard naar projecten en maatregelen gemaakt. Dit document vormt de schakel tussen het ondernemingsplan en de (meerjaren)begroting.

De beleidsvoornemens en de begroting worden vervolgens jaarlijks uitgewerkt in een separaat document. In het document 'Beleidsvoornemens en begroting' worden op basis van externe ontwikkelingen en speerpunten beleidsvoornemens geformuleerd, worden scenario's doorgerekend en worden begrotingen gepresenteerd. Het betreft vier scenario's resulterend in voorgenomen beleid. In het voorgenomen beleid zijn vier beleidsmaatregelen benoemd die 3B Wonen kan doorvoeren zonder in een financieel risicovolle situatie terecht te komen.

5.2.2 Check



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het in onderlinge samenhang kunnen volgen van financiële en volkshuisvestelijke prestaties. .

3B Wonen monitort de voortgang van de realisatie van de doelstellingen aan de hand van het jaarverslag en kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages worden de actuele ontwikkelingen en de voortgang op de speerpunten beschreven. Daarbij wordt, zoals eerder beschreven, gebruik gemaakt van een balanced scorecard. In de balanced scorecard worden de zeven doelstellingen uit het ondernemingsplan, de daarbij behorende prestatie-indicatoren en de gerealiseerde en geprognosticeerde prestaties weergegeven. Hierdoor is het goed mogelijk zowel financiële als volkshuisvestelijke prestaties in samenhang te volgen. Daarnaast zijn in de kwartaalrapportages 'projectkaarten' van de onderhanden zijnde vastgoedprojecten opgenomen. In de projectkaarten worden de planning, het programma, de financiële businesscase en de risico's beschreven.

In de kwartaalrapportages is tevens een 'memorandum van de controller' vastgelegd. Het doel van het memorandum is:

- Het verbeteren van de effectiviteit van de bedrijfsvoering door het streven naar volledigheid en betrouwbaarheid van de kwartaalrapportages.
- Het verbeteren van het sturend vermogen en de PDCA-cyclus van de organisatie.

5.2.3 Act



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het

⁷ Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. De zeven resultaatgebieden in het ondernemingsplan van 3B Wonen zijn klant, vastgoed, samenwerking met maatschappelijke partners, leveranciers en ketenpartners, medewerkers, organisatie en onderneming.

ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gemaakte keuzes ten aanzien van de bijsturing bij afwijkingen en de aansluiting van de sturing bij afwijkingen op de doelstellingen.

3B Wonen vult het onderdeel 'act' in aan de hand van kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages is de balanced scorecard opgenomen, waarin de voortgang op de verschillende strategische prestatie-indicatoren wordt weergegeven. Aansluitend op de balanced scorecard worden de afwijkingen op de gestelde norm toegelicht. Daarbij wordt een risico benoemd (laag, midden of hoog) en worden maatregelen uiteengezet.

Een voorbeeld van bijsturen om *in eerste instantie* de doelstellingen alsnog te kunnen behalen, is de toepassing van energetische maatregelen zonder huurverhoging toe te passen. In 2015 is binnen 3B Wonen geconcludeerd dat de energiedoelstelling van gemiddeld label B in 2020 niet gehaald zou worden op basis van de huidige energiepakketten en het (lage) deelnamepercentage van huurders. Om de doelstelling te realiseren is eind 2015 besloten het aanbrengen van energetische voorzieningen voor het jaar 2016 volledig voor rekening van 3B Wonen te laten komen.

Een ander voorbeeld betreft de overschrijding van de uitgaven bij mutatieonderhoud. 3B Wonen heeft ter voorkoming van overschrijding de volgende acties ondernomen: het analyseren van woningcomplexen in relatie tot de mutatiegraad, het analyseren van interieuronderhoud in het verleden en het scherpstellen van het uit te voeren mutatiepakket.

Daarnaast heeft 3B Wonen doelstellingen ook bijgesteld op basis van de rapportages en andere bronnen. Een voorbeeld van een bijstelling *in tweede instantie* is het verhogen van de streefwaarde voor het huisvesten van asielgerechtigden. De belangrijkste oorzaak voor het niet halen van de taakstelling was de doorlooptijd van gezinshereniging. De bijgestelde doelen liggen wel in lijn met de kwalitatieve hoofddoelen uit het ondernemingsplan en daarmee ook de missie en visie.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de raad van toezicht, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de raad van toezicht (RvT)

7,7

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de RvT een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op de samenstelling van de RvT, het reflecterend vermogen van de RvT en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling van de raad van toezicht

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvT nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de RvT aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd

vanwege de actieve wijze waarop de RvT werkt aan haar samenstelling en de actieve wijze waarop de RvT zorgt voor de deskundigheidsbevordering.

Het functioneren van de RvT, de selectie en remuneratiecommissie en de auditcommissie is vastgelegd in verschillende reglementen. In het Reglement voor de raad van toezicht (d.d. november 2016) is vastgelegd dat de RvT dient te bestaan uit ten minste vijf en ten hoogste zeven leden. In 2014 bestond de RvT aanvankelijk uit zeven leden. Na het aftreden van twee van de leden heeft de RvT geconcludeerd dat met een aantal van vijf leden alle kennisgebieden en competenties nog steeds gewaarborgd waren.

In het reglement is daarnaast bepaald dat de Huurdersvereniging het recht heeft om een bindende voordracht te doen voor de benoeming van twee leden van de RvT. De RvT bepaalt samen met de Huurdersvereniging voor welke twee zetels zij het recht heeft om de bindende voordracht te doen. Het Reglement voor de raad van toezicht is in lijn met wet- en regelgeving en de voorschriften vanuit de Governancecode 2015.

Voor de samenstelling van de RvT hanteert de raad een tweetal profielschetsen: een profielschets voor de voorzitter van de RvT en een profielschets voor de leden van de RvT. In de profielschets zijn naast verschillende competenties en persoonskenmerken zes kennisgebieden benoemd:

- financieel-economisch;
- volkshuisvesting/wonen/maatschappelijk ondernemen en zorg en welzijn;
- organisatiekunde;
- bestuurlijke en politieke verhoudingen;
- algemene juridische en fiscale kennis in relatie tot het werkterein;
- projectontwikkeling.

De profielschetsen zijn aangescherpt en geactualiseerd in november 2016. De kennisgebieden die zijn beschreven in de profielschets zijn gewaarborgd in de RvT (zie onderstaande tabel).

Tabel 5.1 Samenstelling

Naam	Benoemd	Aftredend	Deskundigheidsgebied
Mr. J.C. Koster	01-01-2012	31-12-2019	Juridische zaken
Drs. W.S. van der Hoek	01-01-2012	31-12-2019	Bestuurlijke verhoudingen en projectmanagement
Drs. S. de Visser	01-01-2012	31-12-2019	Bedrijfsvoering, lokale overheid en sociaal domein
Prof. dr. P.J. Boelhouwer	01-09-2014	31-08-2018*	Vastgoedontwikkeling, -beheer en volkshuisvesting
Drs. A.D. Ritmeester RA	09-09-2014	08-09-2018*	Financiën

*Herbenoembaar

De samenstelling van de RvT volstaat voor de opgaven die er liggen. Mochten er in de toekomst weer meer bouwmogelijkheden ontstaan dan is een verder accent op vastgoed in de samenstelling te overwegen bij een nieuwe benoeming.

De samenstelling is gebaseerd op herijkte profielschetsen. De bewuste teruggang in het aantal leden van de RvT op basis van de opgaven in relatie tot de profielschetsen maakt dat 3B Wonen actief stuurt op haar samenstelling.

In het kader van permanente educatie ontwikkelen de leden van de RvT hun kennis en kunde. De RvT organiseert intervisie en volgt cursussen, trainingen en seminars. In de periode tot 2016

dienen de leden van minimaal tien punten behaald te hebben. Alle leden voldoen (ruimschoots) aan dit vereiste. De ervaringen uit cursussen/trainingen en de relevante kennis worden tevens actief gedeeld binnen de RvT, zo is in het interview aangegeven. Ook geven de leden regelmatig presentaties over actualiteiten op hun vakgebied aan de overige leden van de RvT.

Rolopvatting

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve en gedegen wijze waarop de RvT de toezichthoudende en de werkgeversrol invult.

Toezichthoudende rol

De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur en de algemene zaken binnen 3B Wonen. Daarbij handelt de RvT op basis van de volgende kernwaarden: onafhankelijk, betrokken, deskundig en verantwoordelijk. In het jaarverslag verantwoordt de RvT dat zij onder andere toezicht houdt op de volgende onderwerpen:

- De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van 3B Wonen;
- De realisatie van de volkshuisvestelijke opgaven;
- De realisatie van de doelstellingen van 3B Wonen;
- De kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- De opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- Het financiële verslagleggingsproces;
- Het naleven van de toepasselijke wet- en regelgeving.

In het interview heeft de RvT aangegeven dat de ontwikkeling van de balanced scorecard de kwaliteit van informatievoorziening heeft bevorderd. Op basis van een beoordeling van de rapportages deelt de visitatiecommissie deze mening. In het verleden, voor de periode waarop de maatschappelijke visitatie betrekking heeft, werd nog weleens te uitgebreid in informatie voorzien. De onderdelen 'plan' en 'act' krijgen vanuit de RvT in relatieve zin meer aandacht, mede doordat 3B Wonen een trekkende rol binnen het werkgebied vervult. De RvT toont daarmee aan een actieve en gedegen wijze van toezicht te hanteren die aansluit op de rol van 3B Wonen in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat hier ook vanuit de RvT een intrinsieke motivatie aanwezig is om aan te sluiten bij hetgeen waar volkshuisvestelijk behoefte aan is.

Werkgeversrol

De rol van werkgever wordt door de RvT mede ingevuld aan de hand van een selectie- en remuneratiecommissie, bestaande uit twee leden van de RvT.

De commissie maakt aan het begin van het jaar (resultaat)afspraken alsmede afspraken met betrekking tot competentieontwikkeling met de directeur-bestuurder. Halverwege het jaar bespreekt de commissie de voortgang met de directeur-bestuurder, waarna aan het einde van het jaar de beoordeling van de directeur-bestuurder in concept wordt opgesteld.

De beoordeling in concept en het daarbij behorende advies wordt voorgelegd aan de RvT. Voor de beoordeling van de directeur-bestuurder sprak de RvT tevens met het managementteam en de interne controller. Het bespreken van het functioneren in de gehele RvT en het spreken van de controller en het MT in dit verband geeft een actieve en gedegen werkgeversrol aan.

Klankbordrol

De raad van toezicht stelt zichzelf positief kritisch op ten aanzien van voorgenomen besluiten en opvattingen van de directeur-bestuurder, alsmede de gang van zaken binnen de werkorganisatie van 3B Wonen. Voorbeelden zijn de bespreking van het concept investeringsstatuut en het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB. In de zelfevaluatie van de RvT en het interview met de visitatiecommissie is echter naar voren gekomen dat de RvT wenst dat de directeur-bestuurder meer gebruik zou maken van de klankbordrol.

Zelfreflectie

7 In de methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvT en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid waarmee de RvT de zelfreflectie invult en de wijze waarop in de praktijk opvolging wordt gegeven aan de uitkomsten door bijvoorbeeld themasessies te organiseren.

De raad van toezicht heeft gedurende de visitatieperiode jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij het eigen functioneren tegen het licht wordt gehouden. In de zelfevaluaties worden aandachtspunten voor de RvT geïdentificeerd en besproken die samenhangen met de drie verschillende rollen: toezichthouder, klankbord en werkgever.

In 2014 evalueerde de RvT haar eigen functioneren (over 2013) aan de hand van een digitaal instrument van een extern, deskundig bureau. Ook over 2014 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden. In 2016 is de zelfevaluatie (over 2015) uitgevoerd onder leiding van een externe deskundige. De RvT doet in de jaarverslagen verslag van de uitkomsten op hoofdlijnen. In het jaarverslag 2015 valt bijvoorbeeld te lezen dat de “raad wat betreft deskundigheden en persoonlijkheden evenwichtig is samengesteld, de onderlinge verhoudingen goed zijn en er over en weer veel waardering is voor elkaar”.

In 2017 vond de zelfevaluatie (over 2016) plaats aan de hand van de geschiktheidsmatrix van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). In de zelfevaluatie worden zowel de samenstelling als het functioneren van de RvT eveneens als positief beoordeeld.

Naar aanleiding van de zelfevaluaties heeft de RvT jaarlijks een of twee themadiscussies gevoerd. Daarnaast is een auditcommissie in het leven geroepen. Ook is de monitoring van de follow-up van de verbeterpunten uit de zelfevaluaties verbeterd. De visitatiecommissie is daarom van mening dat adequaat opvolging wordt gegeven aan de uitkomsten van de zelfevaluatie.

5.3.2 Toetsingskader

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvT een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht voor de opzet, compleetheid en de verantwoording van het toetsingskader en de actieve wijze waarop de RvT het toetsingskader hanteert.

Voor het toezichthouden op het bestuur, de werkorganisatie en zichzelf hanteert de raad van toezicht een toetsingskader. Het toetsingskader wordt door de RvT gehanteerd bij het nemen van besluiten, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van de doelstellingen van 3B Wonen.

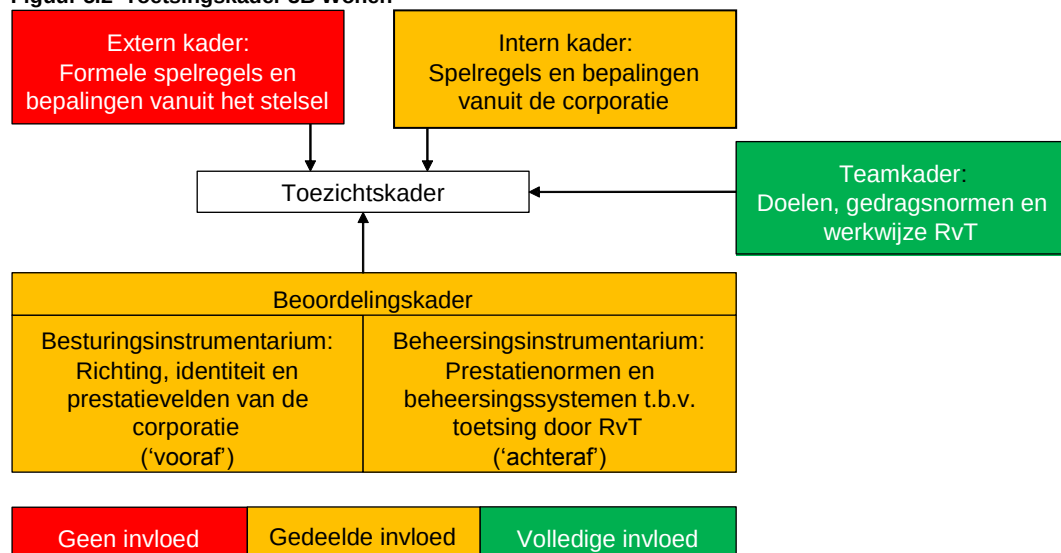
Het toetsingskader is uitgewerkt in drie delen: het interne kader, het externe kader en het teamkader:

- Het interne kader bestaat uit de spelregels en bepalingen vanuit 3B Wonen.
- Het externe kader bevat de spelregels en bepalingen vanuit het stelsel van wet- en regelgeving (Woningwet, Governancecode, beleidsregels Aw en beleidsregels WSW).
- Het teamkader beschrijft de doelen, de gedragsnormen en de werkwijze van de RvT gebaseerd op de rollen van de raad, respectievelijk de toezichtsrol, de werkgeversrol en de klankbordrol.

Daarnaast maakt de raad van toezicht gebruik van een beoordelingskader. Het beoordelingskader bestaat uit besturingsinstrumentarium en beheersingskader. Het besturingsinstrumentarium beschrijft de richting, de identiteit en de prestatievelden van 3B Wonen. Het beheersingsinstrumentarium bevat de prestatienormen waarop de raad van toezicht toetst.

In het toetsingskader is daarnaast nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen de onderwerpen die de RvT toetst en de onderwerpen waarover de RvT beslist. Het volledige toetsingskader is weergegeven in onderstaand figuur:

Figuur 5.2 Toetsingskader 3B Wonen



Bron: 3B Wonen (2016)

De visitatiecommissie constateert dat het toetsingskader binnen de raad van toezicht veelvuldig gehanteerd worden bij het houden van toezicht. Daarnaast is gebleken dat bij besluitvorming verwezen wordt naar het toetsingskader en dat het toetsingskader tijdig wordt geactualiseerd. Aan

de actualisatie wordt impliciet, via gewijzigde rapportages en documenten en expliciet, door het onderwerp te bespreken, aandacht gegeven. In interviews is aangegeven dat de raad alle projecten behandelt, waarbij tevens door de controller een advies wordt gegeven. De onderwerpen worden in een open sfeer bediscussieerd en in het licht van het toetsingskader beschouwd.

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode.

De visitatiecommissie stelt op basis van de documenten met betrekking tot Governance en het gesprek met de RvT dat de RvT de Governance werkelijk doorleeft. De RvT van 3B Wonen onderschrijft de Governancecode die is vastgesteld door brancheorganisatie Aedes volledig. In het jaarverslag verklaart de RvT in lijn met de Governancecode te handelen. De RvT van 3B Wonen wijkt niet af van de Governancecode.

Daarnaast stelt de RvT jaarlijks een Governance jaaragenda op. Hierin komen in ieder geval de volgende onderwerpen terug: de overlegmomenten van de RvT, de selectie- en remuneratiecommissie en de auditcommissie, thema's in het kader van deskundigheidsbevordering en/of teambuilding en bijeenkomsten met belanghebbenden van 3B Wonen. Een pluspunt wordt toegekend voor de wijze waarop de RvT het voldoen aan de code doorleeft, en ook concrete maatregelen heeft getroffen naleving te borgen.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege voor de wijze waarop 3B Wonen de externe legitimering heeft verwerkt in haar dagelijkse praktijk.

In het ondernemingsplan 'Samen werkt beter' (2013-2015) heeft 3B Wonen haar samenwerkingspartners toegelicht aan de hand van verantwoordelijkheden, belangen, rollen en samenwerkingsvormen. Hoewel 3B Wonen in het ondernemingsplan reeds haar samenwerkingspartners toelicht was er nog geen sprake van een strategie.

In 2016 heeft 3B Wonen een belanghouderstrategie opgesteld. De strategie sluit aan bij het wettelijk kader dat wordt gevormd door de Woningwet en de Overlegwet. In deze strategie geeft 3B Wonen aan dat zij het van belang vindt om duurzame relaties met haar belanghouders te onderhouden. 'Samen investeren met als resultaat rendement voor alle partijen'.

In de strategie wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire belanghouders. De primaire belanghouders zijn bepalend voor de legitimatie van de activiteiten van 3B Wonen. De

primaire belanghouders zijn de huurders (vertegenwoordigd in Huurdersvereniging Lansingerland), de toekomstige huurders, het ondernemingsplan, de raad van toezicht, de gemeente Lansingerland en de Rijksoverheid. De secundaire belanghouders zijn de samenwerkingspartners die bij specifieke projecten worden betrokken, zoals zorg- en welzijnsinstellingen, jongerenwerk en buurttoezicht.

3B Wonen heeft invulling gegeven aan haar doelstellingen en strategie door bewonersparticipatie als integraal onderdeel op te nemen in haar wijkbeheerplannen. Over de wijkplannen en doelstellingen en totstandkoming daarvan oogst 3B Wonen ook lof vanuit belanghebbenden. Wel is de uitvoering door omstandigheden stil komen te liggen. Daarnaast wordt bij planmatige onderhoudsprojecten gewerkt met klankbordgroepen van bewoners. Na oplevering neemt 3B Wonen of de desbetreffende aannemer een bewonersenquête af.

De Huurdersvereniging krijgt gelegenheid op beleidsniveau mee te denken over de volkshuisvestelijke opgaven van 3B Wonen. De Huurdersvereniging brengt zienswijzen uit en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan 3B Wonen en/of de gemeente Lansingerland. De Huurdersvereniging was tevens betrokken bij de uitwerking van het volkshuisvestingsbeleid in prestatieafspraken. Uit het interview met de huurdersvertegenwoordiging bleek dat zij tevreden zijn over de gehanteerde werkwijze hieromtrent.

Naar aanleiding van het overleg over de prestatieafspraken is een spelregelnotitie over de wijze waarop overleg en samenwerking tussen de gemeente Lansingerland, 3B Wonen, de Huurdersvereniging, Havensteder en De Goede Woning plaatsvindt vastgelegd. De directeur-bestuurder heeft goed contact met de gemeente over voorgenomen beleid en informeert ook de afzonderlijke raadsfracties over plannen.

5.4.2 Openbare verantwoording



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. De visitatiecommissie constateert dat 3B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de doelstellingen en de gerealiseerde prestaties welke zichtbaar zijn gemaakt in een balanced scorecard. Daarnaast is het jaarverslag transparant en goed leesbaar voor de huurders van 3B Wonen.

De openbare verantwoording van 3B Wonen vindt met name plaats middels het jaarverslag. In het jaarverslag wordt de realisatie van de speerpunten van 3B Wonen vermeld. Daarnaast wordt in een overzichtelijke balanced scorecard de voortgang op de zeven doelstellingen en de daarbij behorende strategische kritische prestatie-indicatoren weergegeven. Aanvullend geeft een tabel met kengetallen over de afgelopen vijf jaar informatie met betrekking tot het woningbezit, de woningkwaliteit, de prijs-kwaliteitverhouding, financiële continuïteit en de organisatie. In het jaarverslag wordt tevens een uitgebreide toelichting gegeven op onder andere het huisvesten van de doelgroep, de kwaliteit van de woningvoorraad en de leefbaarheid in wijken en buurten.

Naast het jaarverslag zijn de volgende documenten beschikbaar op de website van 3B Wonen:

- het ondernemingsplan 'Passend en dichtbij' (2016-2019);
- het visitatierapport;
- de informatiepagina in de Heraut;
- de huurfolders;
- de integriteitscode;

- de klokkenluidersregeling;
- het reglement van de raad van toezicht;
- het reglement bestuur;
- het reglement selectie- en remuneratiecommissie;
- het reglement auditcommissie;
- het profiel leden van de raad van toezicht;
- het profiel voorzitter raad van toezicht;
- het rooster van aftreden van leden van de raad van toezicht;
- het toezichts- en toetsingskader raad van toezicht;
- de nevenwerkzaamheden leden raad van toezicht.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor 3B Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan				
	visie	7	7		
	vertaling doelen	7		7,3	33%
	Check		7		
	Act		8		
Intern Toezicht	Functioneren Raad				
	samenstelling	8	7,7		
	rolopvatting	8		7,6	33%
	zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		8		
	Naleving Governancecode		7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7		
	Openbare verantwoording		7	7	33%

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Inleiding

De gemeente Lansingerland is tien jaar geleden ontstaan uit een fusie van de voormalige gemeenten Bergschenhoek, Berkel en Rodenrijs en Bleiswijk. Per 1 januari 2017 heeft de gemeente ruim 60.000 inwoners. Dit aantal stijgt naar verwachting tot circa 68.500 in het jaar 2030, mede als gevolg van een omvangrijk nieuwbouwprogramma.

Stichting 3B Wonen is de enige binnen de gemeente Lansingerland gevestigde woningcorporatie. Het bezit van 3B Wonen omvat ruim 4.000 sociale huurwoningen en circa 60 vrije sector huurwoningen. 3B Wonen is binnen de gemeente hét aanspreekpunt voor sociale huur. Naast eigen bezit beheert 3B Wonen nog 365 huurwoningen van andere woningcorporaties. Ook dit zijn voor het overgrote deel sociale huurwoningen.

Missie, visie en kernwaarden

De missie van 3B Wonen luidt als volgt:

‘3B Wonen zorgt in Lansingerland voor passend wonen voor mensen met een beperkt budget’.

Passend betekent woonruimte die aansluit op de leefsituatie en wonen in een buurt waar de huurder zich thuis voelt. Passend betekent ook dat de huurprijs van de woning zich zo goed als mogelijk verhoudt tot de kwaliteit van de woning, waarbij we vanuit de zorg voor betaalbaarheid ook oog hebben voor het inkomen van de huurder.

Onze visie is dat betaalbaarheid, naast kwaliteit en, in toenemende mate, voldoende beschikbaarheid thema's zijn waar het echt om gaat.

De kernwaarden van 3B Wonen zijn: *betrokken, betrouwbaar en dichtbij*.

Betrokken zijn kenmerkt zich doordat 3B Wonen volop participeert in de maatschappelijke netwerken binnen Lansingerland. Wij kennen onze klanten en ons werkgebied en werken samen met huurders(vereniging), gemeente en andere partners aan leefbare wijken en een prettige woonomgeving. Wij dragen in gezamenlijk overleg met deze partners bij aan oplossingen voor mensen met sociale problematiek.

Betrouwbaar zijn houdt in de kern in dat je zegt wat je doet en vervolgens ook doet wat je zegt. Huurders, gemeente en andere belanghouders weten wat zij aan ons hebben en waarvoor wij staan. Uiteraard handelen wij in lijn met wat in de Governancecode Woningcorporaties hierover vastgelegd is.

De kernwaarde *dichtbij* betekent dat wij op korte afstand van onze huurders staan. Zij kunnen ons, afhankelijk van eigen voorkeuren, zowel fysiek als ook digitaal bereiken. Ons klantenportaal zal in toenemende mate ruimte bieden zaken online te regelen. Wij blijven echter aandacht besteden aan mensen die niet, of niet snel, met deze ontwikkelingen mee kunnen gaan. Persoonlijk contact blijft als het nodig is.

Strategische koers

De titel van het koersplan van 3B Wonen luidt: 'Passend en Dichtbij'. De horizon van dit plan strekt zich uit tot en met het jaar 2019. In het plan zijn vanuit onze missie en visie de volgende strategische doelstellingen vastgelegd:

- **Klant:** We leveren passende woonruimte voor mensen met een beperkt budget. Ook mensen met een bescheiden inkomen wonen bij ons in een kwalitatief goede woning.
- **Vastgoed:** Onze woningvoorraad past bij onze doelgroep en sluit aan op de huidige en toekomstige ontwikkelingen.
- **Maatschappelijke partners:** Wij zijn voor hen een betrouwbare en integere organisatie.
- **Leveranciers en ketenpartners:** 3B Wonen is een betrouwbare samenwerkingspartner.
- **Organisatie & medewerkers:** Wij zijn een resultaatgerichte organisatie met oog voor de mens waar medewerkers met plezier werken.
- **Onderneming:** Onze organisatie is financieel solide.

Organisatorische inrichting

Per 1 januari 2016 is de organisatorische inrichting van 3B Wonen veranderd. Sprake is nog slechts van twee (i.p.v. vier tot dat moment) afdelingen, Klant en Bedrijfsvoering. De begin 2016 nieuw aangetrokken manager klant is, naast de afdeling klant, verantwoordelijk voor de uitvoering van het dagelijks en planmatig onderhoud. Ook vervult hij de rol van gedelegeerd opdrachtgever bij ontwikkeling van nieuw- of verbouwprojecten. Hij stuurt twee teamleiders rechtstreeks aan, de teamleider klant en de teamleider programma's en projecten. De manager bedrijfsvoering stuurt alle medewerkers van zijn afdeling direct aan. Hij vervult tevens de functie van plaatsvervangend directeur-bestuurder.

Waar staat 3B Wonen medio 2017?

Klant: 3B Wonen heeft al jaren de beste prijs-kwaliteitsverhouding ten opzichte van de overige woningcorporaties in de regio. Wij verbeteren deze nog door vanaf begin 2017 investeringen in energiebesparende maatregelen in oudere woningen volledig voor eigen rekening te nemen. We slagen er ruimschoots in woningzoekenden passend te huisvesten.

Naast uitbreiding van de woningvoorraad bevorderen wij de beschikbaarheid van woningen door toewijzingsbeleid, beleid gericht op het tegengaan van scheefwonen en flankerend beleid voor empty nesters in (grote) eengezinswoningen. Wij proberen de empty nesters te verleiden te verhuizen naar gelijkvloerse appartementen. We zien het aantal huurders dat goedkoop scheefwoont van jaar tot jaar afnemen.

Zichtbaar is een toename van huurders en woningzoekenden die gerekend kunnen worden tot de bijzondere doelgroepen, zoals asielgerechtigden en mensen met een fysieke en/of mentale beperking. Ook het aantal overlastmeldingen neemt toe. Vanuit onderzoek blijkt dat klanten relatief minder tevreden zijn over de kwaliteit van dienstverlening. In onderzoek scoren we weliswaar nog steeds een ruime 7, maar collega's in de sector doen dit gemiddeld beter.

Om de klanttevredenheid te verbeteren is in samenwerking met de medewerkers een programma samengesteld en inmiddels gestart. Dit programma loopt tot en met 2019.

Vastgoed: 3B Wonen werkt vanuit haar portefeuillestrategie aan de verwezenlijking van deze doelstelling.

In de afgelopen jaren is het relatieve aantal sociale huurwoningen binnen de gemeente, dat met 21,5% in het jaar 2010 toch al niet erg groot was, verder gedaald. Inmiddels valt minder dan een op de vijf woningen in Lansingerland binnen dit segment. Vanuit de regio wordt het afgelopen jaar de druk weer opgevoerd tot betere spreiding te komen van sociale huurwoningen.

Gezien de in de afgelopen jaren toegenomen druk op de sociale huurmarkt vindt 3B Wonen dat ten minste 20% van het aantal woningen in Lansingerland een sociale huurwoning moet zijn. 3B Wonen heeft echter geen eigen grondposities en is voor uitbreiding van het aantal woningen dus afhankelijk van partijen die daar wel over beschikken. Via (prestatie)afspraken met de gemeente en intentieverklaringen met positie hebbende projectontwikkelaars verwacht 3B Wonen haar nieuwbouwambitie te realiseren.

Maatschappelijke partners: Wij gaan ervan uit dat onze huurders zelfstandig en zelfredzaam zijn en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen woonomgeving. Wij motiveren hen die verantwoordelijkheid te nemen en ondersteunen waar passend. Wij werken hierbij op goede wijze samen met maatschappelijke partners vanuit de sectoren welzijn en zorg. Voor een kleine, maar in aantal relatief toenemende groep huurders die het niet op eigen kracht redt, bieden wij met de samenwerkingspartners uit ons netwerk extra hulp.

Leveranciers en ketenpartners: 3B Wonen werkt met leveranciers in toenemende mate samen door zich te profileren als professionele opdrachtgever die stuurt in plaats van zelf uitvoert. Per 1 maart 2017 is het dagelijks onderhoud met de daarbij behorende klantcontacten uitbesteed. Ook bij planmatig onderhoud en nieuwbouwontwikkeling wordt vanuit 3B Wonen in toenemende mate regisserend opdrachtgeverschap toegepast.

Organisatie en medewerkers: 3B Wonen is een organisatie in transitie. De afgelopen jaren volgen technologische ontwikkelingen en inzichten voor de dienstverlening aan de klant elkaar snel op. Medewerkers worden maximaal ondersteund bij hun professionele ontwikkeling. De kunst is medewerkers binnen heldere kaders te laten werken, maar hen tevens uit te dagen de eigen beslissingsruimte binnen die kaders maximaal aan te wenden. Leidinggevend sturen op resultaat en eigen verantwoordelijkheid.

Onderneming: 3B Wonen staat er financieel goed voor en voldoet ruimschoots aan de door externe toezichthouders gehanteerde financiële ratio's. Vanuit het voorzichtigheidsprincipe hanteert 3B Wonen wat ruimere ratio's dan extern opgelegd.

Wat is de mening van de bestuurder?

3B Wonen is een binnen Lansingerland goed verankerde organisatie. We participeren ten volle in de maatschappelijke netwerken. Ons financieel meerjarenperspectief biedt volop mogelijkheden tot investering. Voor het eerst in vijftien jaar is er echter sinds dit voorjaar geen nieuwbouw in uitvoering, dat bevalt me niet. Wel is sprake van een tiental (ver)nieuwbouwprojecten in de pijplijn.

Ik betreur de relatief lage klanttevredenheid. Het verbeterprogramma dat vanaf het vierde kwartaal van 2017 hier verbetering in moet brengen, zal naar ik verwacht, ook het werkplezier van medewerkers ten goede komen. Wat is er niet leuker efficiënt en volgens intern gemaakte afspraken je werk te doen maar, als de situatie daarom vraagt, een klant maatwerk te leveren? Af en toe eens buiten de lijntjes kleuren maar niet bang te hoeven zijn daar direct op te worden aangesproken? Ontwikkeling op dit vlak zal de komende twee jaar veel van medewerkers en leidinggevenden vragen.

Bergschenhoek, 15 september 2017
Frans Weterings,
directeur-bestuurder

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

De raad van toezicht en bestuur van 3B Wonen hebben kennis genomen van het door Ecorys opgestelde visitatierapport over de jaren 2013 tot en met 2016. Deze rapportage is besproken in een vergadering op 5 februari 2018. In dit overleg is tevens deze gezamenlijke reactie op het rapport vastgesteld.

Wij zijn tevreden over de uitkomsten van de visitatie. Op de onderdelen presteren naar opgaven en ambities, presteren naar vermogen en presteren ten aanzien van governance scoort 3B Wonen ruim voldoende tot goed. In de ogen van onze belanghebbenden scoren we zelfs een ruime 8, goed tot zeer goed. We vermoeden weliswaar een mooie waardering vanuit de regelmatige contacten die wij met onze belanghouders hebben, maar vinden het belangrijk dat onze indruk ook daadwerkelijk door de geïnterviewde brede afvaardiging van onze belanghouders zelf bevestigd wordt. Maatschappelijk verankerd zijn in de gemeente waar wij actief zijn, is in onze ogen een essentiële strategische doelstelling van onze organisatie.

De commissie spreekt in haar recensie over 3B Wonen als een lokaal verankerde nuchtere woningcorporatie die goed presteert. Kansen de sociale woningvoorraad uit te breiden worden volop onderzocht, de commissie spreekt over een efficiënte werkorganisatie waar de governance goed op orde is. 3B Wonen weet wat er in de samenleving speelt en geeft van daaruit in de dagelijkse praktijk inhoud aan de titel van haar vigerende koersplan 'Passend en Dichtbij'. Wij waarderen dat de commissie haar oordeel niet alleen baseert op de diverse beleids- en verantwoordingstukken die zij raadpleegde. Een rondrit langs het woningbezit en een aantal recente projecten aan het einde van het visitatietraject bevestigden ruim de goede indrukken die de commissie vanuit deze stukken en de interviews reeds opgedaan had.

De commissie constateert dat 3B Wonen de verbeterpunten uit de vorige visitatie goed heeft opgepakt. Zij doet een aantal aanbevelingen, die zij met name distilleert uit de gesprekken die zij met belanghebbenden voerde. Genoemd worden structureel overleg op strategisch niveau, duidelijkheid scheppen over hoe wijkgericht werken in de nabije toekomst verder opgepakt wordt en meer uitdragen van de maatschappelijke prestaties die 3B Wonen levert. Als voorbeeld benoemt de commissie de relatief hoge kwaliteit van het vastgoed bij 3B Wonen. Die wordt intern kennelijk als zo vanzelfsprekend ervaren dat de ambitie deze kwaliteit bewust na te streven in de onderzochte jaren zelfs niet meer in de beleidsuitgangspunten was terug te vinden.

Aan het eind van haar recensie adviseert de commissie 3B Wonen in algemene zin de ingeslagen weg te vervolgen. Zij adviseert met name belanghebbenden in het voortraject meer te betrekken bij de strategische beleidsvorming en het waarom en de maatschappelijke bijdrage van 3B Wonen beter over het voetlicht te brengen.

De commissie is van mening dat genoemde verbeterpunten tot een nog betere samenwerking met belanghouders zullen leiden.

Een advies dat wij ons ter harte zullen nemen!

F.A.M. Weterings, directeur-bestuurder

Mr. J.C. Koster, voorzitter raad van toezicht

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

3B Wonen

Naam	Functie
Dhr. J.C. Koster	Raad van Toezicht
Dhr. A. Ritmeester	Raad van Toezicht
Dhr. P.J. Boelhouwer	Raad van Toezicht
Dhr. S. de Visser	Raad van Toezicht
Dhr. F.A.M. Weterings	Directeur-bestuurder
Dhr. F. van der Pal	Manager Bedrijfsvoering
Dhr. E.P.S. Hagen	Manager Klant
Dhr. E. Benthin	Controller

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Mw. A. van Tatenhove	Gemeente Lansingerland
Mw. A. Zevenbergen	Gemeente Lansingerland
Dhr. R. Hogenbijn	Gemeente Lansingerland
Mw. I. van Vliet	Huurdersvereniging Lansingerland
Dhr. G.H. Jansen	Huurdersvereniging Lansingerland
Mw. A. Blommers	Huurdersvereniging Lansingerland
Mw. B. van Buren	Huurdersvereniging Lansingerland
Dhr. K. Guthjar	Middin
Dhr. M. Ouwens	Stichting Perspektief
Dhr. H. Gorel	GGZ Delfland
Mw. B. Boender	Pleegopvang Leonard & Bianca Boender
Dhr. R. Schilthuis	Stichting Welzijn Lansingerland
Mw. G. Campbell	Stichting Vluchtelingenwerk
Mw. M. Eftekhari	Humanitas Lansingerland
Mw. A. van Ettinger - van Herk	Maaskoepel
Mw. C. Vermaas	Laurens Wonen
Mw. B. de Jong	Hospice Lansingerland

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van 3B Wonen die toeziet op de periode 2013 tot en met 2016 en die is uitgevoerd in de periode oktober tot en met december in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met 3B Wonen hebben.

Rotterdam, 1 oktober 2017



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

3B Wonen

Visitatieperiode oktober tot en met december 2017

Verklaren hierbij dat de visitatie 3B Wonen in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden van de visitatiecommissie geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen de leden van de visitatiecommissie geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij 3B Wonen.

Naam en handtekening:

Maarten Nieland



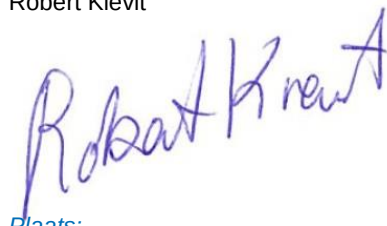
Naam en handtekening:

Gerard Agterberg of Achterberg



Naam en handtekening:

Robert Kievit



Plaats:

Rotterdam

Datum:

1 oktober 2017

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel:

M. Nieland, Drs., RA

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Locatieontwikkeling ECORYS, voorzitter en projectleider
visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielschets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij Pricewaterhouse-Coopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Gerard Agterberg of Achterberg

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Huidige functie:

Consultant



Onderwijs:

- | | |
|-------------|---|
| 2007 – 2008 | Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2004 – 2007 | Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht |
| 1997 – 2003 | Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort |

Loopbaan:

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| 2008 – heden | Ecorys Vastgoed, Consultant |
|--------------|-----------------------------|

Profielschets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWoon, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Commissielid

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Consultant



Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Location Development, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielschets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Ondernemingsplannen: Samen werkt beter, 2013 – 2015 en de Koers Passend en Dichtbij, 2016 – 2019. Jaarplannen (2013 t/m 2016) Jaarverslagen (2013 t/m 2016) Woonvisie Gemeente Lansingerland 2009 – 2013 en 2015 – 2018 Convenant Prestatieafspraken 2016 – 2017 Convenant Gezamenlijke Aanpak Hennepkwekerijen Convenant Gezamenlijke Aanpak Woonoverlast Convenant Sluitende Aanpak Volwassenen Portefeuillestrategie Corporatiebenchmarkcentrum: CIP (2015)
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief 2013 - 2016 De Oordeelsbrief van de minister van BZK (2013 – 2016) Corporatiebenchmarkcentrum: CIP (2015) Bedrijfsbegrotingen (2013 t/m 2016) Managementrapportages (2013 t/m 2016) Jaarverslagen (2013 t/m 2016)
Governance	Jaarverslagen (2013 t/m 2016) Managementrapportages (2013 t/m 2016) Position paper Notulen Raad van commissarissen (2013 t/m 2016) Reglement Raad van commissarissen Profiel Raad van commissarissen Gedrag- en integriteitscode

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		7
De woningcorporaties verlenen de EU-doelgroep (inkomen tot 34.678, prijspeil 2014) maximaal toegang tot de sociale huurwoningvoorraad (maximale huur €699,48, prijspeil 2014). De woningcorporaties wijzen de vrijkomende woningen toe aan de EU-doelgroep en zullen hierbij voor maximaal 5% gebruik maken van de in de regelgeving vastgestelde uitzonderingen (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 35/36).	3B Wonen wijst woningen toe aan de primaire doelgroep: 2013: 92,2% (Jaarverslag 2013, p. 12) 2014: 100% (Jaarverslag 2014, p. 11). 2015: 98,8% (Jaarverslag 2015, p. 13). 2016: 96% (Jaarverslag 2016, p. 10).	7
3B Wonen houdt vooralsnog van haar woningbezit minimaal 800 goedkope huurwoningen bereikbaar voor de BBSH-groep (Woonvisie 2009-2013, p. 12).	3B Wonen had in het laatste kwartaal van 2013 684 goedkope huurwoningen in eigen bezit (Jaarverslag 2013, p. 12). 3B Wonen heeft haar bestaande woningvoorraad gesegmenteerd op basis van de lokale woningbehoefte (wachtlister actief woningzoekenden) en op grond van de Blok-normen. 3B Wonen heeft haar beleid bijgesteld in overeenstemming de normen voor passend toewijzen.	6
Het streven is om het aantal sociale huurwoningen in Lansingerland (per 1 januari 2012: 4.122 woningen) in de periode tot 2020 minimaal gelijk te laten blijven en de toename afhankelijk te maken van de ontwikkeling van de doelgroep in de gemeente Lansingerland (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 34).	Het aantal sociale huurwoningen in Lansingerland bedraagt 4.363. De voorraad is daarmee gestegen. De ontwikkeling van de doelgroep is ondermeer afhankelijk van de Rotterdamse plannen voor het afstoten van sociale huurwoningen. Daarom is een discussie gaande over de rol van omliggende gemeenten met betrekking tot compensatiebouw (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 8).	8
Gezien de beperkte mogelijkheden om middels sociale nieuwbouw de doelgroep te huisvesten in Lansingerland (mede als gevolg van Rijksbeleid), zal de bestaande sociale voorraad beter benut moeten worden. Concreet betekent dit dat het percentage scheefwoningers in de sociale voorraad omlaag gebracht zal moeten worden (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 34).	3B Wonen maakt onderscheid tussen scheefwoningers op basis van inkomens en op basis van huishoudensamenstelling. De eerste categorie probeert 3B Wonen te laten doorstromen door middel van sociale koop. De tweede categorie, meestal 'empty nesters' probeert 3B Wonen te verleiden om te verhuizen van een grondgebonden woning naar een appartement. Daarbij streeft 3B Wonen er naar de huurprijs van de nieuwe woning niet of nauwelijks te harmoniseren zodat horizontale doorstroom qua huurprijs ontstaat (Jaarverslag 2015, p. 8). Daarnaast voert 3B Wonen inkomensafhankelijke huurverhoging door (Jaarverslagen).	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	(zie volgende prestaties)	
3B Wonen verleent 'empty nesters' die een grondgebonden sociale huurwoning in Lansingerland achterlaten voorrang voor een gelijkvloerse huurwoning (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 6).	3B Wonen heeft aan het begin van 2017 beleid geformuleerd voor 'horizontaal doorstromen', ook bij woningruil. Daarnaast is op projectbasis (De Stander) lokaal maatwerk verricht. De functie van een doorstroommakelaar is in ontwikkeling (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 7).	
De woningcorporaties en de gemeente Lansingerland streven naar tenminste 50% slaagkans voor de primaire doelgroep en 50% slaagkans voor de niet-primaire doelgroep (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017)	De slaagkans voor de primaire doelgroep is 56%. De slaagkans voor de niet-primaire doelgroep is 44% (Toelichting 3B Wonen). Het cijfer is gebaseerd op de gemiddelde slaagkans.	7
3B Wonen heeft in 2017 de mogelijkheid om door de Wet Doorstroming Huurmarkt een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren voor de inkomensgroep boven €39.874 (m.u.v. gezinnen vanaf 4 personen en personen met pensioengerechtigde leeftijd) (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 6).	3B Wonen past maximale inkomensafhankelijke huurverhoging toe voor de hoogste inkomens: 2013: 6,5% (>43.000) (Jaarverslag 2013, p. 24) 2014: 6,5% (>43.602) (Jaarverslag 2014, p. 21) 2015: 5,0% (>43.786) (Jaarverslag 2015, p. 24) 2016: 4,6% (>44.360) (Jaarverslag 2016, p. 22)	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
De gemeente Lansingerland en 3B Wonen voeren de afspraken die zij met elkaar hebben gemaakt over de huisvesting van gepardonnerde en vergunningshouders uit. De woningcorporaties hebben een taakstelling voor het huisvesten van statushouders: 2013: Niet bekend. 2014: 53 2015: 98 2016: 148 Om deze taakstelling te kunnen realiseren zal in 2016 en 2017 14% van de vrijkomende sociale huurwoningen in Lansingerland door corporaties beschikbaar worden gesteld. Hierbij wordt uitgegaan van minimaal 35 woningen en een gemiddelde gezinsgrootte van 4 personen (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 26).	3B Wonen heeft statushouders gehuisvest: 2013: Niet bekend. 2014: 53 (Jaarverslag 2014, p. 21). 2015: 98 (Jaarverslag 2015, p. 24) 2016: 101 (Jaarverslag 2016, p. 7) Een groep van voor 40 alleenstaande asielgerechtigden uit Syrië is gehuisvest in voormalige verzorgingshuis Hergerborch in Berkel. Het verzorgingshuis is in 2016 aangekocht door 3B Wonen. Met de provincie en het COA is afgesproken dat 3B Wonen in het eerste halfjaar 2017 de achterstand over 2016 heeft weggewerkt en de taakstelling over het 1e halfjaar 2017 van 45 personen heeft gerealiseerd. De verwachting is dat wanneer alle 106 nareizenden worden gehuisvest er ruimschoots wordt voldaan aan de reguliere taakstelling over 2016 en het eerste halfjaar 2017 (Jaarverslag 2016, p. 7). 3B Wonen heeft in 2017 haar taakstelling inclusief de opgelopen achterstand uit 2016 behaald (Toelichting 3B Wonen).	7
Betaalbaarheid		7
3B Wonen geeft haar zorg voor betaalbaarheid vorm door de extra kasstromen die ontstaan door verkoop en overheveling naar de vrije sector in principe te bestemmen voor matiging van de huurprijzen voor huurders en woningzoekenden die behoren tot de BBSH-doelgroepen (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 35).	3B Wonen heeft de volgende huurverhoging voor de primaire doelgroep doorgevoerd: 2013: 4,0% (<33.614) (Jaarverslag 2013, p. 24) 2014: 4,0% (<34.085) (Jaarverslag 2014, p. 21) 2015: 2,5% (<34.229) (Jaarverslag 2015, p. 24) 2016: 0,6% (<34.678) (Jaarverslag 2016, p. 22) De huur van de DEAB woningen is 64,5% van de maximaal toegestane huur, tegenover 71,7% landelijk gezien (CIP 2017, verslagjaar 2015). 3B Wonen heeft huurverhoging voor de secundaire doelgroep doorgevoerd: 2013: 4,5% (€33.614 tot €43.000) (Jaarverslag 2013, p. 24) 2014: 4,0% (€34.085 tot €43.602) (Jaarverslag 2014, p. 21) 2015: 3,0% (€34.229 tot €43.786) (Jaarverslag 2015, p. 24) 2016: 0,6% (€34.678 tot €44.360) (Jaarverslag 2016, p. 22)	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	De kasstromen uit de niet DAEB tak komen uiteindelijk ten gunste van de DAEB tak. De kasstromen worden ingezet voor huurmatiging en duurzaamheid (Toelichting 3B Wonen).	
3B Wonen topt de huren van sociale huurwoningen af om liberalisatie te voorkomen (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 35/Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 7).	3B Wonen houdt rekening met de opgave voor minimaal 20% sociale huurwoningen t.o.v. de totale woningvoorraad door huren af te toppen om liberalisatie te voorkomen (Jaarverslagen/Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 11).	7
3B Wonen past binnen het huurbeleid geen of een geringe huurharmonisatie toe (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 6).	Het harmoniseren van huren bij mutaties wordt in beperkte mate toegepast tot de vastgestelde streefhuur van de betreffende woning. Door de Wet Doorstroming Huurmarkt is de toename van de huursom per 1 januari 2017 beperkt tot 1,3% inclusief harmonisatie (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 8).	7
Gemiddelde beoordeling		7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In de gemeente Lansingerland zijn geschikte woningen voor mensen met een beperking (grotendeels ouderen), waardoor zij in hun eigen kern kunnen blijven wonen in onvoldoende mate aanwezig (Woonvisie 2009-2013, 9)	3B Wonen heeft in 2013 52 appartementen voor senioren gerealiseerd in de kernen Bergschenhoek en Berken en Rodenrijs, waaronder 29 appartementen in de kern Berkel en Rodenrijs voor ouderen met een licht dementerende partner (Toelichting 3B Wonen).	8
De gemeente Lansingerland en 3B Wonen zoeken naar mogelijkheden om betaalbare woningen met een groot balkon te bouwen voor ouderen (Woonvisie 2009-2013, p. 12).	3B Wonen heeft in de periode 96 appartementen gerealiseerd die zijn voorzien van een ruim balkon. Hiervan zijn 52 appartementen specifiek gelabeld voor senioren (Toelichting 3B Wonen). Deze prestatie is geleverd in 2012 en daarom niet cijfermatig beoordeeld.	
3B Wonen huisvest bijzondere doelgroepen met een fysieke en/of psychische beperking in het kader van scheiden wonen en zorg. Op basis van het Convenant Uitstroom Beschermd Wonen stellen de corporaties gezamenlijk gemiddeld drie woningen beschikbaar aan deze doelgroep (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 11).	3B Wonen heeft drie woningen aan de bijzondere doelgroep aangeboden. Twee woningen zijn daadwerkelijk geaccepteerd (Jaarverslag 2016, p. 22).	7
3B Wonen stimuleert de toepassing van domotica in huurwoningen in Lansingerland (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 11).	3B Wonen heeft zich bij de toepassing van domotica beperkt tot het technisch mogelijk maken van de gewenste domotica voorzieningen. Bijvoorbeeld in het complex Koetsveldstraat in Berkel en Rodenrijs waarbij de technische mogelijkheden aanwezig zijn voor professionele alarmering en 24 uur oproepbare zorg (Toelichting 3B Wonen).	6
3B Wonen reserveert in 2016 maximaal vijf appartementen aan de Anthuriumsingel voor personen met een verstandelijke beperking die vanwege hun zorgzwaarte niet langer in aanmerking komen voor een intramurale instelling (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 12).	3B Wonen heeft uiteindelijk 3 appartementen aan de Anthuriumsingel gereserveerd voor personen met een verstandelijke beperking die vanwege hun zorgzwaarte niet langer in aanmerking komen voor een intramurale instelling (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 29).	7
Corporaties stellen sociale huurwoningen beschikbaar voor drie personen met GGZ-problematiek, woonachtig aan de Frans Halslaan in Bleiswijk, die in 2016 eenmalig op basis van plekken uitstroom beschermd wonen via directe bemiddeling aan een kleine vervangende woning worden geholpen buiten het aanbodmodel om (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 12).	Voldaan (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 29).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
3B Wonen gaat samen met de gemeente Lansingerland in twee grote eengezinswoningen aan de Gerberasingel te Berkel en Rodenrijs een 'Parentshome' als pilot voor een periode van drie jaar realiseren (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 13).	Door de oplevering begin 2016 van Middin aan de Ds. Van Koetsveldstraat in Berkel zijn er 11 driekamerappartementen vrijgekomen aan de Anthuriumsingel en 5 grote aangepaste grondgebonden woningen aan de Gerberasingel (Jaarverslag 2015, p. 9). 3B Wonen heeft de twee grote eengezinswoningen aan de gemeente beschikbaar gesteld voor het project 'Parentshome'. Doel van dit project is mensen die door persoonlijke omstandigheden hun bestaande woning moeten verlaten en niet voor een urgentieverklaring in aanmerking komen, tijdelijk (maximaal één jaar) een dak boven hun hoofd te bieden in de vorm van een gestoffeerde en gemeubileerde kamer (Jaarverslag 2016, p. 8).	7
Gemiddelde beoordeling		7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningkwaliteit		8
Eigen doelstelling: Passend wonen betekent tevens een goede prijskwaliteitverhouding (Ondernemingsplan Passend en Dichtbij).	Het woningbezit van 3B Wonen is relatief jong. De woningvoorraad kent voornamelijk een ontwikkeling vanaf 1980. Het aantal woningwaarderingpunten per vhe: 2013: 154 (Jaarverslag 2013, p. 12) 2014: 154 (Jaarverslag 2016, p. 12) 2015: 151 (Jaarverslag 2016, p. 12) 2016: 165 (Jaarverslag 2016, p. 12) Het aantal woningwaardingspunten per vhe voor de refentiecorporatie is 156 (2016). Het landelijke gemiddelde lag in 2016 op 146.	8
Kwaliteit dienstverlening		7
Eigen doelstelling: Minimaal een zeven voor klanttevredenheid.	De klanttevredenheid van 3B Wonen is: 2013: 8,0 (Jaarverslag 2013, p. 11) 2014: 7,7 (Q3 2014, p. 8) 2015: 7,3 (Q4 2015, p. 14) 2016: 7,2 (Jaarverslag 2016, p. 10). 3B Wonen heeft de eerste prijs gewonnen op het onderwerp Klanttevredenheid bij een door Maaskoepel uitgevoerde wedstrijd.	7
Energie en duurzaamheid		7
De gemeente Lansingerland wil in 2025 CO2-neutraal zijn (Woonvisie 2009-2013): toepassen van duurzame producten in de bouw. Daarnaast: woonlasten beperken via energiebesparing Het woningbezit van 3B Wonen heeft een gemiddeld label B (energie-index 1,20-1,40) in 2020 (Aedes Convenant Energiebesparing).	De gemiddelde energie-index van het bezit van 3B Wonen: 2013: 1,45 (Jaarverslag 2013, p. 31) 2014: 1,40 (Jaarverslag 2014, p. 29) 2015: 1,54 (Jaarverslag 2015, p. 30) 2016: 1,50 (Jaarverslag 2016, p. 7). De afwijkende waarde in 2014 komt door een wijziging in de methodiek. In 2015 is binnen 3B Wonen geconcludeerd dat de doelstelling niet gehaald zal worden op basis van de huidige energiepakketten en het (lage) deelnamepercentage van huurders. Oorzaken van de sterk afgenomen deelname zijn o.a. de economische crisis, hoge huurverhoging bij 100% dekking investering en invoering inkomens- afhankelijke huurverhoging. 3B Wonen heeft daartoe maatregelen genomen (zie volgende prestatie).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
3B Wonen neemt de kosten voor het aanbrengen van energetische voorzieningen binnen het bezit in 2016 volledig voor eigen rekening (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 16).	De deelnamescore bleek in de afgelopen jaren gemiddeld op 55% uit te komen omdat het aanbrengen van energetische voorzieningen gepaard ging met een huurverhoging. Om onze doelstelling te realiseren is eind 2015 besloten het aanbrengen van energetische voorzieningen voor het jaar 2016 (en ook nog voor een aantal uit te voeren maatregelen in 2015) volledig voor rekening van 3B Wonen te laten komen (Jaarverslag 2016, p. 30). 3B Wonen heeft hiervoor een additioneel budget van €1,9 mln. vrijgegeven (€1,1 mln. energetisch + €0,8 mln. planmatig) (Jaarverslag 2016, p. 27).	7
Gemiddelde beoordeling		7,3

(Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Nieuwbouw		7
3B Wonen streeft bij nieuwbouw naar gelijkvloerse woningen met drie kamers voor ouderen/empty nesters en starters: woningen van circa 60 vierkante meter en een huurprijs van maximaal €577 (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 7).	3B Wonen heeft bij nieuwbouw specifieke aandacht besteed aan de doelgroepen alleenstaanden, ouderen en empty nesters, bijvoorbeeld bij de realisatie van 23 huurappartementen als onderdeel van de Stander (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 13). Daarnaast zijn in 2015 29 sociale huurwoningen voor senioren aan de Ds. van Koetsveldstraat opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 31). De woningen in de Koetsveldstraat zijn voor de genoemde prestatieafspraken 2016-2017 ontwikkeld en opgeleverd. Deze zijn gemiddeld 85 vierkante meter GBO. Bij de appartementen die hierna (zullen) worden ontwikkeld is de prestatieafpraak uit het Convenant van kracht (Toelichting 3B Wonen).	7
3B Wonen is bereid mee te werken –voor zover de Woningwet het toelaat- aan de realisatie van kleinschalige initiatieven voor nieuwbouw starterskoopwoningen in een MGE-constructie (of vergelijkbaar) om doorstroming van scheef wonende huurders te bevorderen (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 7).	De in 2015 opgestelde opgave is aangepast omdat sinds de invoering van de nieuwe Woningwet MGE-constructies niet meer mogelijk zijn. Met de gemeente is nu afgesproken dat via een beding van de gemeente scheefwonende huurders in sociale huurwoningen van 3B Wonen nu voorrang krijgen bij het toewijzen aan starterskoopwoningen (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 14). Om deze reden is de oorspronkelijke opgave niet meer beoordeeld. 3B Wonen heeft in 2016 (en 2017) meegewerkt aan het uitvoeren van het beding.	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Sloop		7
De naoorlogse voorraad voldoet niet meer aan woonwensen en is niet energiezuinig. Voor 3B Wonen is een rol weggelegd ten aanzien van herstructurering (Woonvisie 2009-2013) Het doel is om de bestaande sociale voorraad uit te breiden, maar in elk geval minimaal gelijk te laten houden op het niveau van 2012. Hiermee rekening houdende onttrekken partijen zo min mogelijk sociale woningen c.q. zorgen voor voldoende compensatie door nieuwe ontwikkelingen (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017).	3B Wonen heeft het volgende aantal woningen gesloopt: 2013: 8 (Jaarverslag 2013, p. 32) 2014: 5 (Jaarverslag 2014, p. 30) 2015: 13 (Jaarverslag 2016, p. 12) 2016: 0 (Jaarverslag 2016, p. 12)	7
Verkoop		8
3B Wonen verkoopt jaarlijks minimaal 16 bestaande huurwoningen aan starters (Woonvisie 2009-2013, p. 12). 3B Wonen verkoopt gemiddeld 20 sociale huurwoningen per jaar (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020,) 3B Wonen verkoopt maximaal twintig sociale huurwoningen in 2016 en maximaal vijf sociale huurwoningen in 2017 (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 7).	3B Wonen heeft haar verkoopbeleid aangepast: het aantal voor verkoop gelabelde sociale huurwoningen is teruggebracht van +/- 650 woningen naar +/- 150 woningen. Daarbij is een maximum van 5 sociale huurwoningen per jaar vastgesteld (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 11). 2013: 21 huurwoningen (Jaarverslag 2013, p. 29) 2014: 26 sociale huurwoningen en 9 vrije sectorhuurwoningen (Jaarverslag 2014, p. 26). 2015: 17 sociale huurwoningen en 6 vrije sectorhuurwoningen (Jaarverslag 2015, p. 28). 2016: 9 sociale huurwoningen en 2 vrije sectorhuurwoningen (Jaarverslag 2016, p. 26). In de nieuwe prestatieafspraken is de kanteling gemaakt van meer verkopen naar minder verkopen. Dit is ook als zodanig beoordeeld: voor 2016 is minder verkopen beoordeeld als een goede prestatie	8
Gemiddelde beoordeling		7,3

Opgaven	Prestaties	Cijfer
3B Wonen mag voor het borgen of versterken van de sociale cohesie of het oplossen van gevaar en overlast in de woonomgeving 15% van de vrijkomende sociale huurwoningen aan specifieke woningzoekenden aanbieden (Woonvisie Regio Rotterdam 2014-2020, p. 3).	3B Wonen maakt hier indien nodig gebruik van en biedt woningen aan. Waar mogelijk wijst 3B Wonen de woningen toe aan de primaire doelgroep vanwege het tekort aan sociale huurwoningen (Jaarverslag 2016)	7
3B Wonen werkt met vier wijkbeheerplannen en de daaraan gekoppelde uitvoeringsplannen aan het op peil houden of verbeteren van de kwaliteit van de sociale en fysieke woon- en leefomgeving Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 16).	Voldaan (Evaluatie Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 38).	7
3B Wonen neemt deel aan het project Buurtbemiddeling. Het project buurtbemiddeling heeft als doel de saamhorigheid en leefbaarheid in de wijken van Lansingerland te verbeteren en het woonplezier in buurten te verhogen (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 16).	3B Wonen, gemeente Lansingerland en Stichting Welzijn Lansingerland hebben gezamenlijk initiatief genomen voor het project Buurtbemiddeling. Bij buurtbemiddeling helpen bewoners andere bewoners om te gaan met onenigheid en conflicten. In 2015 zijn bemiddelaars geworven, geselecteerd en getraind. Aan het begin van 2016 is het project van start gegaan (Jaarverslag 2015, p. 38). In 2016 heeft buurtbemiddeling bij 48 overlastzaken bemiddeld. De financiële bijdrage vanuit 3B Wonen was €21.950 (Jaarverslag 2016, p. 25).	7
3B Wonen neemt deel aan Schuldbemiddeling (projecten i.s.m. Humanitas) (Convenant Prestatieafspraken 2016-2017, p. 16).	3B Wonen heeft projecten van Humanitas (mede)gefinancierd. Het betreft de projecten 'thuisadministratie' en 'maatjes/tandem' (Jaarverslag 2014, p. 34). Het project "Thuisadministratie" helpt mensen hun financiën en administratie op orde te brengen en te houden. Dit ter voorkoming van grote geldproblemen, zoals een huurschuld bij 3B Wonen. Veel cliënten zijn huurders van 3B Wonen. In 2016 heeft Humanitas 96 deelnemers begeleid. Hiervan waren er 72 huurder bij 3B Wonen. Het project 'Humanitas Tandem' biedt ondersteunend contact en is bedoeld om sociaal isolement te voorkomen of te doorbreken. Een vrijwilliger of maatje van Humanitas Tandem biedt de deelnemer sociale steun, waardoor diens zelfvertrouwen en zelfredzaamheid wordt vergroot (Jaarverslag 2016, p. 34).	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
3B Wonen maakt samen met gemeenten, politie, rechtbank Rotterdam, netbeheerder, sociale diensten en collega-corporaties een einde aan de ongewenste aanwezigheid van hennepkwekerijen in woningen en bedrijfsgebouwen (Convenant Gezamenlijke Aanpak Hennepkwekerijen).	In 2016 is eenmaal (2015: 5) een hennepkwekerij ontdekt in onze huurwoningen. Bij deze huurder is de huur op aandringen van 3B Wonen zelf opgezegd. Bij één huurder is op basis van een vonnis de huurovereenkomst in 2015 ontbonden. Deze huurder is bij het Gerechtshof in hoger beroep gegaan. De zitting vindt in de loop van 2017 plaats (Jaarverslag 2016, p. 24).	7
3B Wonen zet zich samen met gemeenten, politie en collega-corporaties in om te komen tot een effectieve aanpak van woonoverlast die veroorzaakt wordt vanuit een woning of directe leefomgeving waar omwonenden in hun eigen woning last van hebben en die een negatieve impact heeft op de leefbaarheid in de wijk (Convenant Gezamenlijke Aanpak Woonoverlast).	3B Wonen zet zich samen met gemeente, politie en collega-corporaties in voor de aanpak van woonoverlast. De samenwerking begint inmiddels haar vruchten af te werpen. Regelmatig vindt overleg plaats en kunnen in een prematuur stadium afspraken worden gemaakt ter voorkoming van erger (Jaarverslag 2016, p. 25).	7
3B Wonen, de gemeente Lansingerland, politie, geestelijke gezondheidszorg en sociale partners zetten in op een structurele aanpak van individuele (psycho)sociale problematiek middels een Coördinatieteam Sluitende Aanpak Volwassenen (Convenant Sluitende Aanpak Volwassenen).	Het Coördinatieteam, waartoe 3B Wonen behoort, is negen keer bij elkaar gekomen en heeft 15 casussen besproken waar een huurder bij betrokken was. In 14 gevallen zijn passende maatregelen genomen ter voorkoming van verdere woonoverlast en ter voorkoming van dreigende uithuiszettingen. In één geval heeft dit niet mogen baten en heeft dit geleid tot een uithuiszetting (Jaarverslag 2016, p. 25).	7
Gemiddelde beoordeling		7

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het overgebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas