

R&B Wonen

Visitatierapport

Utrecht, 23 januari 2008

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Dhr. drs. H. van Santen (voorzitter)

Dhr. dr.ing. P.R. Zoete

Dhr. drs. J. la Croix

Mw. drs. S. Koolmees (secretaris)

Voorwoord

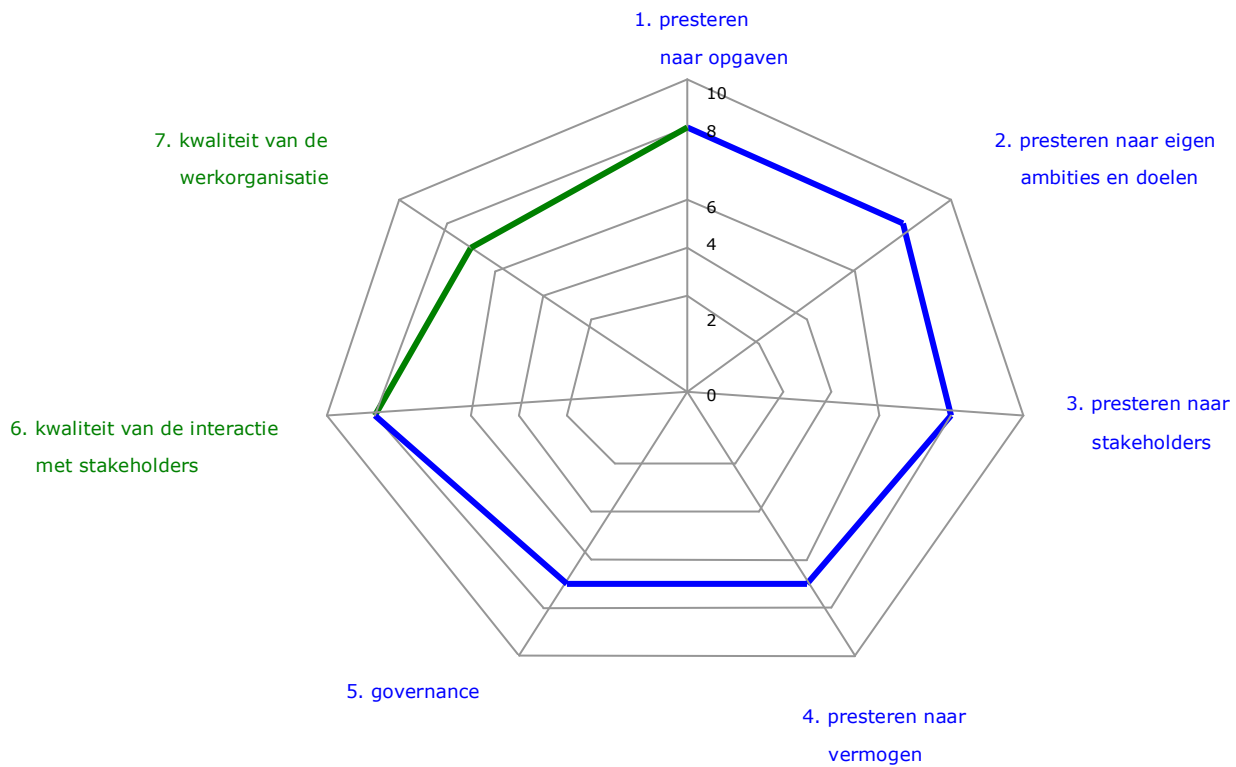
Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 wordt nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar zijn. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij woningcorporatie R&B Wonen, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

Raeflex voert al meer dan vijf jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act methodiek. Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: prestaties en governance kijken wij ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie en naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders. Dit zijn in onze ogen twee belangrijke aspecten die van invloed zijn op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex- visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

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

Managementsamenvatting

Op 27 en 28 november 2007 is woningcorporatie R&B Wonen gevisiteerd. R&B Wonen wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8



Verplichte onderdelen	Cijfer
Presteren naar opgaven	8
Presteren naar eigen ambities en doelen	8
Presteren naar stakeholders	8
Presteren naar vermogen	7
Governance	7
Aanvullende onderdelen	Cijfer
Kwaliteit van de interactie met stakeholders	8
Kwaliteit van de werkorganisatie	7

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal. Alle cijfers zijn afgerond op hele cijfers.

Woningcorporatie R&B Wonen is een ondernemende plattelandscorporatie met een sterke inbedding in het werkgebied. Stakeholders waarderen hetgeen de corporatie als extra doet naast haar core-business (woningen verhuren). De corporatie ontwikkelt diverse projecten op het gebied van wonen en zorg en zij investeert in het verbeteren van de leefbaarheid in de kernen. Op de onderdelen *presteren naar opgaven*, *naar eigen ambities en doelen* en *naar stakeholders* presteert zij goed. De corporatie scoort ruim voldoende op de onderdelen *presteren naar vermogen* en *governance*. De organisatie staat voor een periode waarin veel projecten gelijktijdig zullen spelen en er tevens intern veranderingen zullen plaatsvinden in verband met de komende bestuurswisseling. De voortgang, bijsturing en evaluatie van projecten en het interne transformatieproces behoeven de komende tijd aandacht. In de onderliggende rapportage worden de conclusies gemotiveerd.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet Raeflex omdat een beeld van deze aspecten bijdraagt aan het lerend vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Op de *kwaliteit van de interactie met stakeholders* presteert R&B Wonen ruim voldoende tot goed. Op de kwaliteit van de werkorganisatie presteert zij ruim voldoende.

Om het huidige functioneren en presteren van de woningcorporatie te verbeteren, doet de visitatiecommissie verder de volgende aanbevelingen:

- de vooruitgang die de laatste vier jaar is geboekt gestructureerd voort te zetten
- de behaalde prestaties verder te communiceren en te evalueren met de omgeving
- de samenwerking met en de wijze waarop stakeholders worden betrokken bij het beleid te continueren en waar mogelijk te verbeteren door de communicatiestructuren meer vast te leggen en te evalueren
- haar ambities voor het werkgebied op grote lijnen te handhaven, maar in beschouwing te nemen waar verbeteringsmogelijkheden liggen om de hoeveelheid werk toegesneden te laten zijn en te laten blijven op de capaciteit en de competenties van de werkorganisatie
- het transformatieproces binnen de werkorganisatie te concretiseren door met elkaar specifieke doelen en afspraken met evaluatiemomenten te maken, zodat de prestaties van de organisatie op niveau kunnen blijven en de planning en controle cyclus beter is geborgd in de organisatie.

Inhoud

1. Inleiding	9
1.1 De Visitatie	9
1.2 De Woningcorporatie	9
2. Prestaties naar Opgaven	11
2.1 Beoordeling	11
2.2 Conclusies en motivatie	11
3. Prestaties naar Ambities en Doelen	15
3.1 Beoordeling	15
3.2 Conclusies en motivatie	16
4. Prestaties naar Stakeholders	19
4.1 Beoordeling	19
4.2 Conclusies en motivatie	20
5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency	21
5.1 Beoordeling	21
5.2 Conclusies en motivatie	21
6. Prestaties naar Governance	23
6.1 Beoordeling	23
6.2 Conclusies en motivatie	24
7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders	27
7.1 Beoordeling	27
7.2 Conclusies en motivatie	28
8. Kwaliteit van de werkorganisatie	31
8.1 Beoordeling	31
8.2 Conclusies en motivatie	32
9. Aanbevelingen	35
9.1 Algemene aanbevelingen	35
9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium	35
10. Scoretabel	40
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	43
Bijlage 2 Visitatiecommissie	47
Bijlage 3 Het Certificaat	51
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	53
Bijlage 5 Quickscan van R&B Wonen	65

1. Inleiding

1.1 De Visitatie

Woningcorporatie R&B Wonen heeft zich in de periode van augustus 2007 tot en met februari 2008 laten visiteren. De visitatiecommissie bestond uit de heer H. van Santen (voorzitter), de heer P. Zoete, de heer J. la Croix en mevrouw S. Koolmees (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie R&B Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren dat zij zich wil verantwoorden voor haar prestaties naar haar stakeholders. R&B Wonen wil bovendien leren van een onafhankelijke beoordeling. Tevens is de visitatie relevant in het licht van de overdracht van de bestuursfunctie in 2008.

De visitatie betreft de periode 4 jaar terug en 4 jaar vooruit. In sommige gevallen is een korte periode gehanteerd, zoals het geval is bij het ondernemingsplan dat betrekking heeft op de periode van 2006 tot 2009. Het visitatietraject bestond naast het bestuderen van documenten uit het voeren van interne en externe visitatiegesprekken. In bijlage 1 treft u een overzicht van de geïnterviewde personen en de ijkpunten per prestatieveld.

1.2 De Woningcorporatie

R&B Wonen ontstond in 2002 door de fusie tussen de corporaties Stichting AWR en de Woonstichting WSB. R&B Wonen beheert ruim 4.040 woningen en werkt in twee gemeenten: Reimerswaal en Borsele. Deze gemeenten maken deel uit van de Oosterschelderegio en omvatten 22 kernen in de plattelandsomgeving (15 in Borsele, 7 in Reimerswaal). De gemeenten samen tellen 45.000 inwoners. De grootste kernen zijn Yerseke en Heinkenszand met respectievelijk 6.500 en 5.500 inwoners. De kleinste kernen hebben ruim 400 inwoners (Ellewoutsdijk en Oostdijk). Het werkgebied wordt gekenmerkt door een hoog aandeel eigen woningbezit. De gemiddelde omvang van de huurvoorraad van R&B Wonen is circa 26 %.

Belangrijke stakeholders zijn de gemeenten, diverse zorginstellingen, de huurdersvereniging, het Woonplatform en collega-corporaties. In de Oosterschelde regio is de corporatie RWS ook actief. Bij R&B Wonen werken 35 medewerkers; in totaal 32,9 fte.

1.3 Leeswijzer

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

- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Raeflex heeft daaraan vanuit haar visie op visitaties toegevoegd:

- Kwaliteit van de interactie met Stakeholders (hoofdstuk 7)
- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

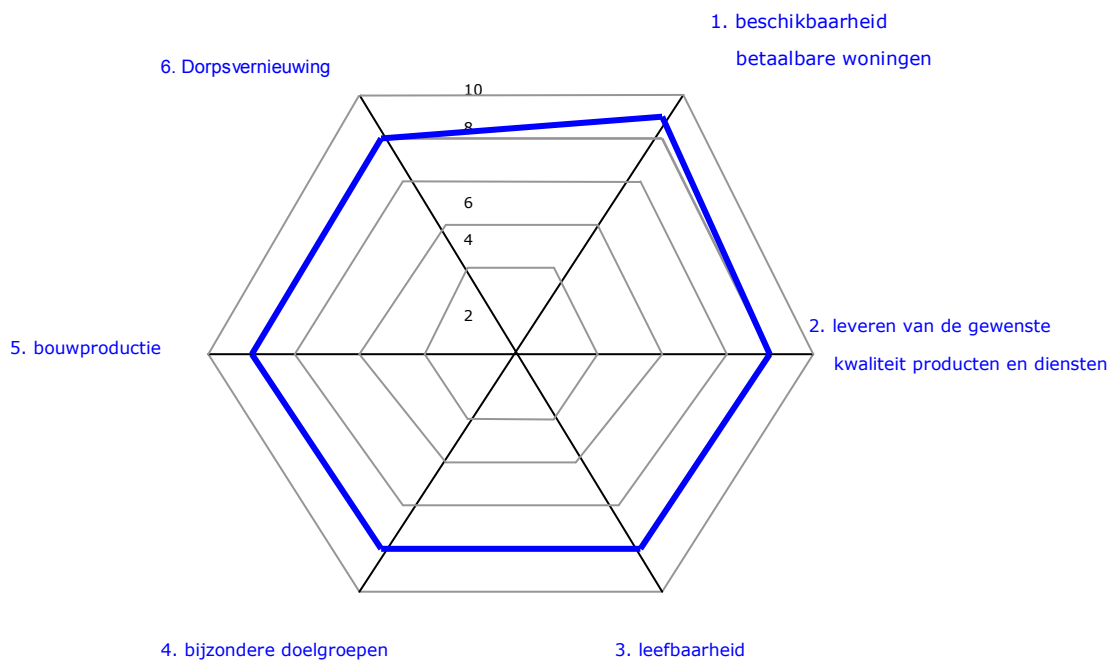
Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van woningcorporatie R&B Wonen te verbeteren. In hoofdstuk 10 wordt een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.

2. Prestaties naar Opgaven

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

2.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1.Beschikbaarheid betaalbare woningen	9
2.Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
3.Leeftbaarheid	8
4.Bijzondere doelgroepen	8
5.Bouwproductie	8
6.Dorpsvernieuwing	8
Gemiddeld presteren naar opgave	8

2.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat R&B Wonen bij *Presteren naar Opgaven* op alle prestatievelden goed tot zeer goed scoort.

Bijna het gehele woningbezit van de corporatie (97,5%) behoort tot de betaalbare woningvoorraad. De gemiddelde huurprijs bevindt zich op een niveau van 62% van de maximaal redelijke huur. Alle huurwoningen van R&B Wonen zijn bereikbaar voor huurtoeslag. Ook als in de komende jaren de sloop en nieuwbouwdoelen gerealiseerd worden blijft de voorraad voor ruim 90% betaalbaar (zoals is vastgesteld in de prestatieafspraken met de gemeenten). De visitatiecommissie beoordeelt de corporatie op het prestatieveld *beschikbaarheid van betaalbare woningen* met zeer goed.

Op het prestatieveld *leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten* scoort R&B Wonen goed. Een deel van de bestaande woonvoorraad is weliswaar verouderd en voldoet niet meer aan de kwalitatieve vraag van de bewoners, maar de commissie weegt mee in haar oordeel dat de corporatie werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van deze woningen. Dit gebeurt o.a. door middel van stevig investeren in het onderhoud en het doen van de gewenste aanpassingen in de woningen. Voor 100 woningen geldt dat renoveren uit bouwkundig oogpunt niet verstandig is en wordt er overgegaan tot sloop. De commissie constateert dat R&B Wonen veel aandacht besteedt aan het realiseren van kwalitatief goede nieuwbouwwoningen. Ze initieert diverse nieuwbouwprojecten, waarbij ze de gewenste en goede kwaliteit levert. De corporatie heeft het KWH-label gehaald voor haar dienstverlening aan haar klanten.

De prestaties op het gebied van *leefbaarheid* worden door de commissie beoordeeld als goed. Leefbaarheid is een speerpunt in het beleid van R&B Wonen. Haar motto luidt 'voor een leefbaar platteland'. De corporatie hanteert een brede definitie van leefbaarheid in de dorpen. Ze investeert in dorpshuizen, voorzieningen en winkels. Daarnaast honoreert zij bewonersinitiatieven vanuit het door hen ingestelde leefbaarheidsfonds, dat 1% van de totale huurinkomsten bedraagt. Dit betreft bijvoorbeeld het ondersteunen van het verenigingsleven en het mogelijk maken van activiteiten voor ouderen en jongeren. De commissie constateert dat R&B Wonen op een positieve wijze de ruimte geeft aan bewoners om zelf invulling te geven aan de leefbaarheid in hun dorp.

Op het gebied van *wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen* zijn de prestaties goed tot zeer goed. De corporatie is zich bewust van de opgave rond de vergrijzing in het werkgebied. De toevoeging aan de woonvoorraad van de laatste jaren bestaat vrijwel uitsluitend uit bereikbare seniorenappartementen en studio's voor (vaak jonge) mensen met een of meer functiebeperkingen en de daarbij passende zorginfrastructuur. Ook voor de extramuralisering van zorginstellingen realiseert R&B Wonen verpleeghuisplaatsen in de vorm van groepswonen met ondersteuningsruimte en infrastructuur. De prestaties op het gebied van nieuwbouw voor de doelgroep senioren, gehandicapten en personen die zorg nodig hebben zijn groter dan die voor de doelgroep jongeren. De corporatie kiest er voor om op andere wijze de jongeren te voorzien van huurwoningen. Zij zoekt oplossingen binnen haar bestaande woningvoorraad. Een voorbeeld hiervan is het aanpassen en geschikt maken van verouderde bejaardenwoningen voor deze doelgroep. R&B Wonen hanteert de norm dat 10% van de bestaande woonvoorraad specifiek voor jongeren bestemd dient te zijn (dit betekent onder de huurgrens van 341 euro).

De corporatie heeft meerdere bouwprojecten gerealiseerd de afgelopen jaren. De commissie beoordeelt het prestatieveld *bouwproductie* met een ruim voldoende tot goed. Ze heeft dit jaar 31 huurwoningen binnen het woonzorgproject Fonteyne opgeleverd, 10 studio's in Kruiningen, 10 koopwoningen voor starters. Momenteel zijn er 22 woningen in aanbouw en binnen 3 maanden starten er bouwprojecten van aanzienlijke omvang. In het ondernemingsplan staan ambitieuze doelstellingen geformuleerd, zoals het toevoegen van 400 woningen aan de voorraad. Ondanks de reeds geleverde prestaties op dit vlak heeft het monitoren van de bouwprojecten de nodige aandacht om de doelstellingen te kunnen halen.

Gelet op het gebied waarin R&B Wonen opereert met vele kleine kernen wordt door stakeholders opgemerkt dat het investeren en realiseren van verschillende soorten van nieuwbouw zeer goed onderzocht dient te worden, gelet op de risico's van leegstand. Hieraan wordt toegevoegd door enkele stakeholders dat investeringen in voorzieningen wellicht meer waarde opleveren in de kleine kernen dan nieuwe woningen. De trage verkoop van de starterswoningen ondersteunt dit punt.

De prestaties op het gebied van *dorpsvernieuwing* zijn goed. R&B Wonen investeert in buurten door deze te herstructureren. Het gaat hier om sloop, nieuwbouw, verkoop en renovatie. Men gaat in de komende 5 jaar aan een fors aantal woningen (675 van de ruim 4.000 woningen) een renovatie uitvoeren. Dit is concreet neergezet per locatie en termijn in de prestatieafspraken met de gemeenten. De herontwikkeling van de dorpskernen moet bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat in de dorpen.

R&B Wonen draagt bij aan landelijke opgaven via een deelname van 1 miljoen euro in het Wooninvesteringsfonds. De corporatie is actief lid van Aedes en brengt haar stem uit in tal van zaken die landelijk spelen. Zij volgt met aandacht de huidige besluitvorming rond het convenant van Aedes met de Minister en de afroming van het vermogen middels de vennootschapsbelasting. De corporatie ziet echter forse opgaven liggen in het eigen werkgebied en wil haar vermogen dan ook primair inzetten in haar directe plattelandsomgeving. De woningmarkt in de kleine kernen is kwetsbaar door de beperkte voorzieningeninfrastructuur en de geringe werkgelegenheid. De corporatie is zich zeer bewust van het belang om het woon- en leefklimaat te optimaliseren en zo mogelijke krimpscenario's (vergrijzing en ontgroening) tegen te gaan. Haar investeringen in het werkgebied passen dan ook bij de opgaven in het gebied.

PDCA-cyclus

De corporatie heeft inzicht in de opgaven in haar werkgebied. Dit vloeit voort uit gesprekken met stakeholders en onderzoeken van derden (regionale en gemeentelijke onderzoeken). De corporatie hecht waarde aan het onderhouden van de contacten met stakeholders om zicht te blijven houden op de vragen die er liggen in het werkgebied. Op alle prestatievelden ontwikkelt R&B Wonen projecten om samen met andere partijen in de opgaven te kunnen voorzien. De corporatie neemt initiatieven op het gebied van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid. In sommige situaties laat zij zich leiden door wat op haar pad komt, in andere gevallen treedt zij op als initiatiefnemer en stelt zij zelf prioriteiten. De corporatie formuleert concrete doelstellingen en komt tot afspraken met stakeholders. De corporatie is een doe-organisatie. Ze doet veel en dat wat ze doet gaat in het algemeen goed. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie een goede bijdrage levert aan de opgaven. Een aandachtsveld voor de corporatie betreft de borging/monitoring van de prestaties. De corporatie controleert nog onvoldoende of de inspanningen die zij levert ook voldoende bijdragen aan de opgaven. De evaluatie en controle gebeuren nu vooral mondeling met stakeholders. Het ontbreekt aan een compleet instrumentarium om systematisch opgaven, prestaties en ontwikkelingen aan elkaar te knopen. Het is daarom moeilijk aan te tonen dat R&B Wonen voldoende bijsturing kwaliteiten op alle fronten structureel in haar organisatie heeft geïncorporeerd.

3. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van R&B Wonen in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

3.1 Beoordeling



Ambities en doelen	Cijfer
1. Voldoende en kwalitatief goede woningen	8
2. Uitgroeien tot grootste ontwikkelaar in het werkgebied	7
3. Bewonersinitiatief mogelijk maken	9
4. R&B Wonen krijgt het kwaliteitslabel (KWH-label)	9
5. Goede samenwerking met Vereniging van Eigenaren	6
6. Financiële continuïteit staat voorop	8
Gemiddeld presteren naar ambities en doelen	8

3.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie concludeert dat R&B Wonen bij 'presteren naar ambities en doelen' gemiddeld goed scoort.

R&B Wonen initieert en realiseert diverse nieuwbouwprojecten van goede kwaliteit. Zij voldoet aan de kwantitatieve woningbehoeften in de omgeving en springt ook in op de kwalitatieve vraag naar bijvoorbeeld seniorenwoningen. Daarnaast zijn er verschillende herontwikkelingsprojecten gestart waarin zij een inhaalslag maakt qua onderhoudsinvesteringen. De corporatie scoort dus goed op de ambitie *voldoende en kwalitatief goede woningen*.

R&B Wonen geeft zelf aan te willen *uitgroeien tot de grootste ontwikkelaar* in het werkgebied. Stakeholders weten dat ze bij de corporatie terecht kunnen met vragen en dat de corporatie graag een bijdrage levert als dit in haar vermogen ligt. De visitatiecommissie constateert dat stakeholders in R&B Wonen een belangrijke samenwerkingspartner zien. De prestatieafspraken met de gemeenten kunnen beschouwd worden als een intentieverklaring. Stakeholders weten echter ook andere ontwikkelaars te vinden in het gebied (of zij opereren zelf als ontwikkelaar). In het geval van nieuwbouw voor starters is de gemeente Reimerswaal gaan samenwerken met een andere ontwikkelaar, na eerst de vraag te hebben neergelegd bij de corporatie. De commissie constateert dat R&B Wonen zich aan het ontwikkelen is van een beheercorporatie naar een moderne volkshuisvestelijke ondernemer. De organisatie heeft de ambitie deze professionaliseringsslag door te zetten de komende jaren. De corporatie scoort een ruim voldoende op de ambitie *uitgroeien tot de grootste ontwikkelaar*.

Het mogelijk maken van bewonersinitiatief is een ambitie die de corporatie nauw aan het hart ligt. Zij scoort op deze ambitie zeer goed. De corporatie heeft het Woonplatform opgericht en voert regelmatig overleg met de leden om de discussie aan te gaan wat zij nu belangrijk vinden in zaken van wonen, leefbaarheid en welzijn in de dorpen. Ook middels het leefbaarheidsfonds toont de corporatie nadrukkelijk dat zij bewonersinitiatief wil stimuleren. Zij ondersteunt initiatieven van bewoners om de leefkwaliteit en het woongenot in de dorpen te vergroten.

De commissie constateert dat de corporatie via diverse lijnen contact onderhoudt met haar huurders (o.a. via huurderenquêtes, huurdersvereniging, huisbezoeken). De corporatie heeft naar aanleiding van kritiek in het verleden acties ondernomen om de gang van zaken rond renovatie beter te laten verlopen. De huurdersvereniging beoordeelt nu bijvoorbeeld bij renovatie de modelwoning. Het *kwaliteitslabel* heeft de corporatie voor haar dienstverlening aan haar klanten met succes behaald en zij scoort daarom zeer goed op deze ambitie. De corporatie onderneemt nu stappen om het label te behouden.

De ambitie om *een goede samenwerking met Verenigingen van Eigenaren* te realiseren dient verder ontwikkeld te worden. R&B Wonen kan op basis van haar expertise het beheer van koopwoningen overnemen. De ondersteuning van VVE's is weliswaar een groeiende dienst van de corporatie, maar de bijdrage aan het financieel en maatschappelijk rendement van R&B Wonen is beperkt (ondernemingsplan 2006-2009). De corporatie buigt zich nog over het nemen van verdere stappen op dit gebied. De commissie beoordeelt de corporatie met een voldoende.

Op de ambitie *zorgdragen financiële continuïteit* scoort de corporatie op grond van de aan de visitatiecommissie ter hand gestelde financiële stukken goed. Alle gangbare zaken en taken lijken R&B Wonen goed af te gaan.

Ze blijft binnen de eigen gestelde doelen en ambities en de controle hierop is in orde. De uitleg naar de stakeholders hierover is voor verbetering vatbaar. Het is stakeholders niet altijd duidelijk hoeveel investeringsverantwoordelijkheid zij bereid is te nemen.

PDCA-cyclus

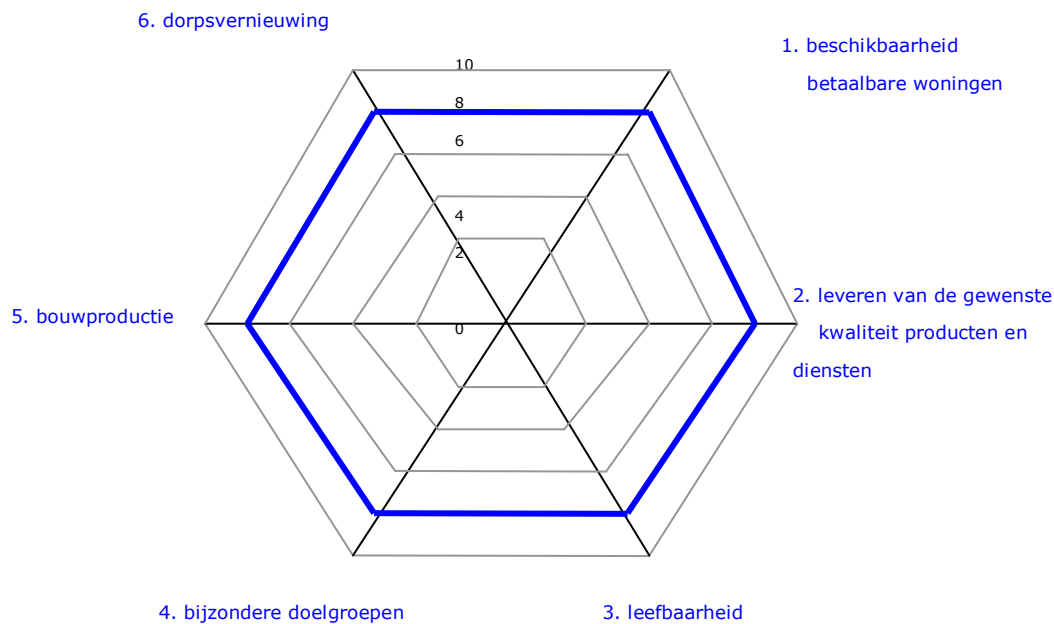
De corporatie heeft haar missie, ambities en doelen duidelijk verwoord in het ondernemingsplan. Daarnaast hanteert zij de Aedescode, heeft ze prestatieafspraken met beide gemeenten gemaakt en zijn er werkplannen met uitgewerkte doelen voor de organisatie. De plannen zijn voldoende specifiek en meetbaar geformuleerd. De visitatiecommissie constateert op basis van de zelfevaluatie, de documentatie en de visitatiegesprekken dat de corporatie goed presteert op de voorgenomen ambities en doelen. R&B Wonen is ambitieus en realiseert veel van haar plannen. De corporatie zegt “doen wat we zeggen en zeggen wat we doen”. De commissie merkt op dat dit laatste, de geleverde prestaties, duidelijker naar buiten toe getoond mag worden (middels een communicatieplan).

Het controleren en evalueren van de gestelde doelen en de noodzakelijke bijsturing om deze te behalen scoren voldoende, maar laten op onderdelen zwakke plekken zien. De kwartaalrapportage registreert niet volgens de in het beleid gestelde doelen en dan met name de investeringsopgaven. De corporatie meldt dat onlangs hierin verbetering is aangebracht, maar dit heeft de commissie niet (tijdig) kunnen inzien. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie daarom niet op alle onderdelen goed kan aangeven hoever zij gevorderd is in het behalen van de eigen doelen en ambities. Dit is een aandachtspunt, omdat de behoefte bestaat bij stakeholders om gerichte informatie te krijgen over de voortgang van projecten, anders dan uit eigen waarneming.

4. Prestaties naar Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van R&B Wonen in relatie tot de mate waarin de verwachtingen en wensen van stakeholders bekend zijn.

4.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
3. Leefbaarheid	8
4. Bijzondere doelgroepen	8
5. Bouwproductie	8
6. Dorpsvernieuwing	8
Totaal presteren naar stakeholders	8

4.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat R&B Wonen 'presteren naar stakeholders' op alle prestatievelden goed scoort.

De lokale verankering van R&B Wonen is sterk. Stakeholders waarderen hetgeen de corporatie als extra doet naast haar core-business (woningen verhuren). De corporatie wordt gerespecteerd om haar openheid, degelijkheid en haar ambitie en inzet in het werkgebied. R&B Wonen wordt ervaren als een betrokken volkshuisvester met oog voor de leefbaarheid in de kleine kernen. Kritische geluiden heeft de visitatiecommissie slechts gehoord op onderdelen. Deze liggen vooral in de borging.

De redenen voor de kwalificatie *goed* op de prestatievelden is dat volgens stakeholders:

- de corporatie zorgt voor voldoende betaalbare woningen
- de corporatie veel prestaties levert op het gebied van leefbaarheid; het in stand houden van voorzieningen wordt als zeer waardevol beschouwd (vb. supermarkt)
- de corporatie zich inzet voor de doelgroep senioren en voor mensen met een verstandelijke of fysieke beperking; zij realiseert diverse bouwprojecten voor deze doelgroepen
- de ambitie voor de bouwproductie hoog is.

PDCA-cyclus

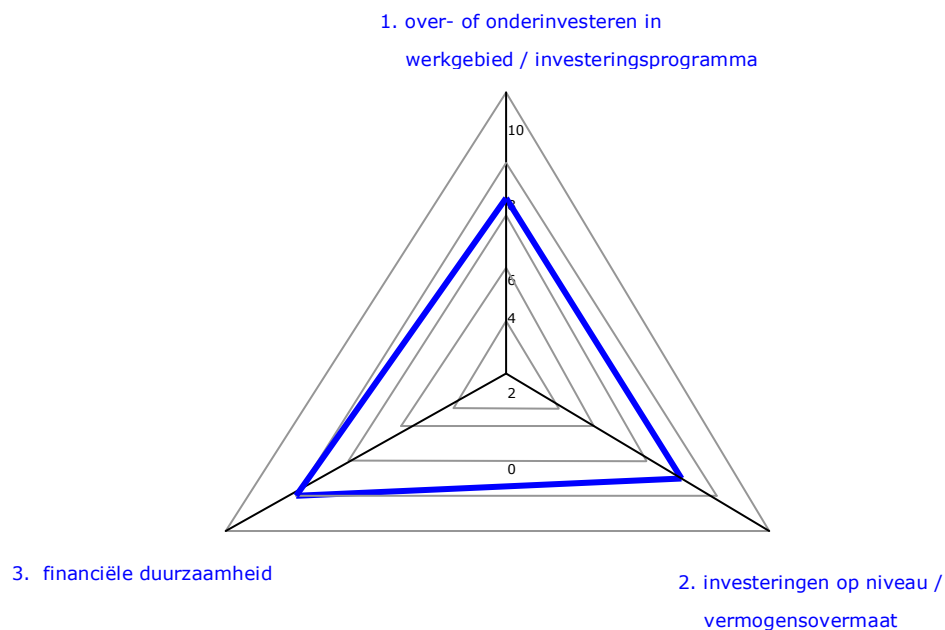
Stakeholders zijn goed geïnformeerd over de ambities en doelen van de corporatie. Er zijn concrete prestatieafspraken gemaakt met gemeenten. Ook met andere stakeholders zijn er afspraken gemaakt om tot realisatie van projecten te komen. De commissie constateert dat de controle of deze afspraken binnen de gestelde termijnen gehaald worden niet voldoende geborgd is. Stakeholders merken op dat de evaluatie van projecten en activiteiten verbeterd kan worden (o.a. de afhandeling van klachten). Nu vindt veel communicatie en evaluatie mondeling plaats en op ad-hoc basis. Bij vertragingen in projecten ontstaan er zorgen of de corporatie niet teveel hooi op haar vork neemt. Sommige stakeholders vragen zich af of de corporatie té ambitieus is, gelet op de huidige omvang en capaciteit van de organisatie. Dit geldt bijvoorbeeld ten aanzien van de ambitie voor de te realiseren bouwproductie. Het in het werk stellen van een goed communicatie en rapportage systeem zou zaken verbeteren en duidelijkheid scheppen bij de stakeholders.

Al hoewel stakeholders tevreden zijn met de prestaties van de corporatie, missen zij het inzicht of en in hoeverre de corporatie bereid is te investeren in de dorpen. Een aantal stakeholders geeft aan dat de corporatie teveel haar aandacht richt op de grote kernen en weinig prestaties laat zien in de allerkleinste kernen. De termen zuinigheid en risicomijdend worden hierom genoemd. Tegelijk geven andere stakeholders aan dat de corporatie wellicht teveel risico neemt op het gebied van vastgoedontwikkeling in de kleine kernen. De commissie constateert dat er in dezen niet sprake is van een eenduidige beleving bij stakeholders.

5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van R&B Wonen gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1.Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	7
2.Investeren op niveau/vermogensovermaat	7
3.Financiële duurzaamheid prestaties	8
Totaal	7

5.2 Conclusies en motivatie

Het gaat bij *presteren naar vermogen* om een toetsing van het vermogen aan de hand van de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, de meerjarenbegroting, jaarverslag, accountantsrapport en de zelfevaluatie. Uit de financiële stukken en de gesprekken met de corporatie en met de stakeholders heeft de commissie een redelijke doch globale indruk gekregen van de financiële gang van zaken bij de corporatie.

De visitatiecommissie constateert dat R&B Wonen ruim voldoende investeert in haar werkgebied. De corporatie vat haar taak hierbij breder op dan wonen alleen. Dit wordt door de omgeving als positief beoordeeld. De corporatie heeft oog voor de financiële continuïteit en beschikt over een ruime investeringscapaciteit. Ze zet haar vermogen in zoals is voorgenomen in de doelstellingen.

De visitatiecommissie heeft het beeld dat de corporatie niet overinvesteert, gelet op haar uitgangspunt van een degelijke te voeren financiële beleid. Gezien de hoge solvabiliteit (35%) en haar beschikbare vermogen heeft de corporatie een financiële positie om een sterke impuls te geven aan de opgaven in het werkgebied. Dit doet zij ook. Als alle ambities en projecten zijn uitgevoerd lijkt er nog sprake van een sterke financiële positie. Een visie op de verdere inzet van haar vermogen is nodig (ook in het kader van het 'afromingscenario' van de overheid). De opgave is om lange termijn ontwikkelingen (vergrijzing, krimp, waardecreatie in de kernen, maatschappelijk vastgoed, zorginvesteringen en prestatieafspraken) in kaart te brengen en door te rekenen, zodat er een helder beeld ontstaat van de ontwikkeling van het vermogen van de corporatie.

De actuele landelijke discussie over de inzet van het maatschappelijke vermogen houdt de corporatie bezig. De onzekerheid rondom de rijksvoornemens zorgt er echter niet voor dat de corporatie minder investeert in het werkgebied. R&B Wonen heeft als uitgangspunt dat "vermogensovermaat" in eerste instantie ingezet dient te worden voor het vervullen van de opgaven in het eigen werkgebied en in tweede instantie in de provincie Zeeland in het algemeen. De corporatie ziet genoeg mogelijkheden om te investeren in het verbeteren van de leefbaarheid in de kernen. Er bestaat dus nog geen precies beeld van wat de effecten van de rijksvoornemens voor de vrije investeringsruimte van de corporatie zal betekenen.

De opgaven die R&B Wonen wil oppakken kan zij in de toekomst financieel aan. Dit blijkt uit de meerjarenbegroting en de cijfers van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. De ambities van de corporatie lijken over het algemeen geborgd te zijn. De corporatie scoort op het prestatieveld *financiële duurzaamheid prestaties* goed.

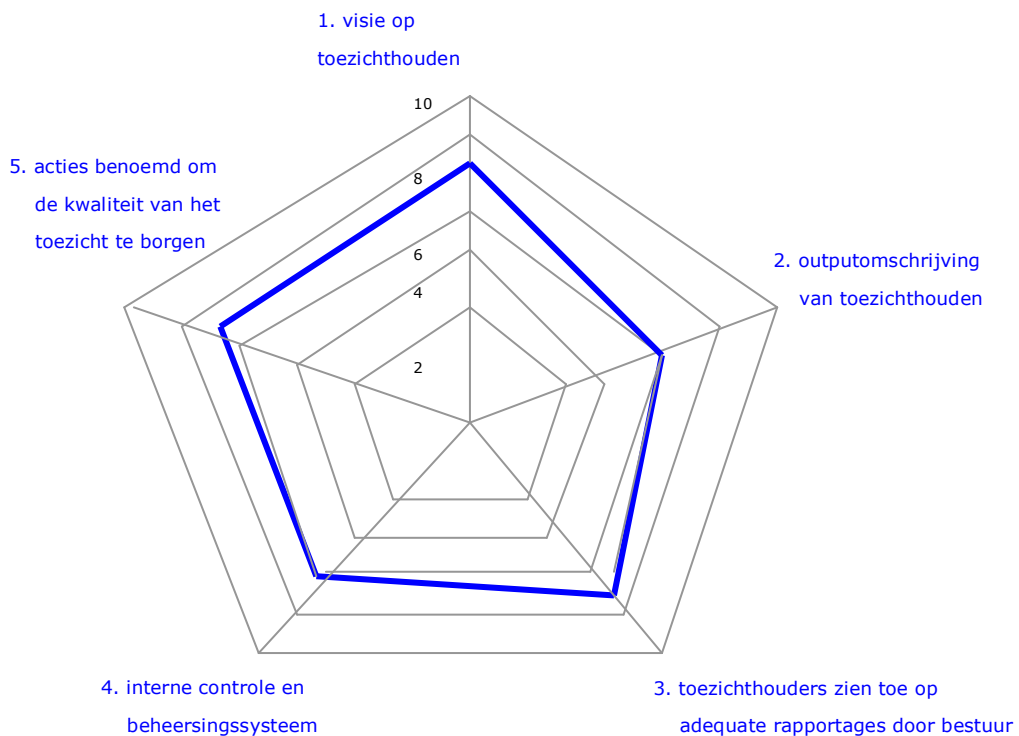
PDCA-cyclus

R&B Wonen heeft de ambitie en intentie om haar vermogen in de dorpen in te zetten. Zij investeert ook ruim in de dorpen. De controle op de begroting en de uitgaven is voldoende geborgd in de cyclus. Toch zou er een verbeteringsslag gemaakt kunnen worden door de controle functioneel meer onafhankelijk in de organisatie te positioneren. Goede functionele invulling maakt financiële bewaking en bijsturing nog beter mogelijk. Rapportages lijken momenteel niet afdoende om het gewenste inzicht tijdig te geven.

6. Governance

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

6.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Visie op toezichhouden	7
2. Outputomschrijving van toezichhouden	6
3. Toezichhouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	7
4. Interne controle en beheersingssysteem	6
5. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	7
Totaal	7

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie constateert dat R&B Wonen de afgelopen vier jaar vooruitgang heeft geboekt ten aanzien van *Governance*. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie een ruime voldoende scoort.

De RvC voelt zich betrokken en verantwoordelijk bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. De commissie merkt op dat de RvC beelden heeft van de maatschappelijke positie en taakopvatting van de corporatie in de toekomst. De commissie constateert dat de RvC een *visie op de wijze van toezichthouden* heeft. Zij toetst deze aan de Governance code voor woningcorporaties. Ze hanteert de governance richtlijnen nog niet integraal. Waar ze afwijken, stelt de RvC zich in op gewenste en noodzakelijke aanpassingen. Begin 2006 heeft de Raad zich extern laten beoordelen. Zij evalueert het eigen functioneren en formuleert verbeterplannen. De visitatiecommissie constateert dat de RvC open staat voor het aanscherpen van de Governance-structuur volgens de governance-code. Zij onderschrijft de wenselijkheid van transparantie in bestuur en toezicht en het afleggen van verantwoording daarover aan de stakeholders. De afgelopen jaren zijn hiertoe dan ook belangrijke stappen ondernomen.

De commissarissen bewaken de rolverschillen tussen bestuur en toezicht meer dan in het verleden. Ook naar de buitenwereld toe bespreken zij hun veranderende rol. Een voorbeeld hiervan is de vergadering die heeft plaatsgevonden met de Gemeente Borsele om met hen van gedachten te wisselen over het volkshuisvestelijke beleid. Een deel van de RvC heeft vergaderingen van het Woonplatform bijgewoond om voeling te houden met de maatschappelijke belangen en vraagstukken.

De corporatie scoort op het prestatieveld *outputomschrijving van toezicht houden* voldoende. De RvC heeft acties ingezet om het toezicht te professionaliseren en haar outputomschrijving te verbeteren. De visitatiecommissie constateert echter dat de RvC nog ontoereikend heeft aangegeven wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er gehanteerd worden om de output te meten. De visitatiecommissie ziet de komende jaren mogelijkheden om tot een duidelijker taakomschrijving tussen het bestuur en de toezichthouders te komen met daaraan gekoppelde prestatieafspraken waarin strategische doelen zijn benoemd. Deze kunnen daardoor vervolgens beter geborgd en bewaakt worden.

Voor een goed verloop van *de interne controle en het beheersingssysteem* is het van belang dat de toezichthouders beschikken over een adequate informatievoorziening. De RvC heeft in het verleden aangegeven specifieke rapportage van een hoger kwaliteitsniveau te willen ontvangen. Er zijn onlangs verbeteringen aangebracht in de kwaliteit van de informatievoorziening. De commissie constateert dat de RvC het interne beheersingssysteem in algemene zin voldoende op orde heeft en dat zij nu op weg is om in het toezicht houden een kwaliteitsslag te maken. Zij wil zich meer richten op haar kerntaken als toezichthouder. De commissie heeft de indruk dat de rapportages niet de juiste informatie biedt waarmee het functioneren van de corporatie kan worden beoordeeld op zaken die van strategisch belang zijn. Er zijn bijvoorbeeld geen duidelijke criteria bepaald waarop de mate van het vermogen en de hoogte van de inzet daarvan beoordeeld wordt.

De corporatie scoort op de prestatievelden *adequate rapportage* en *de interne controle en het beheersingssysteem* ruim voldoende en voldoende, maar moet hier zeker alert op blijven.

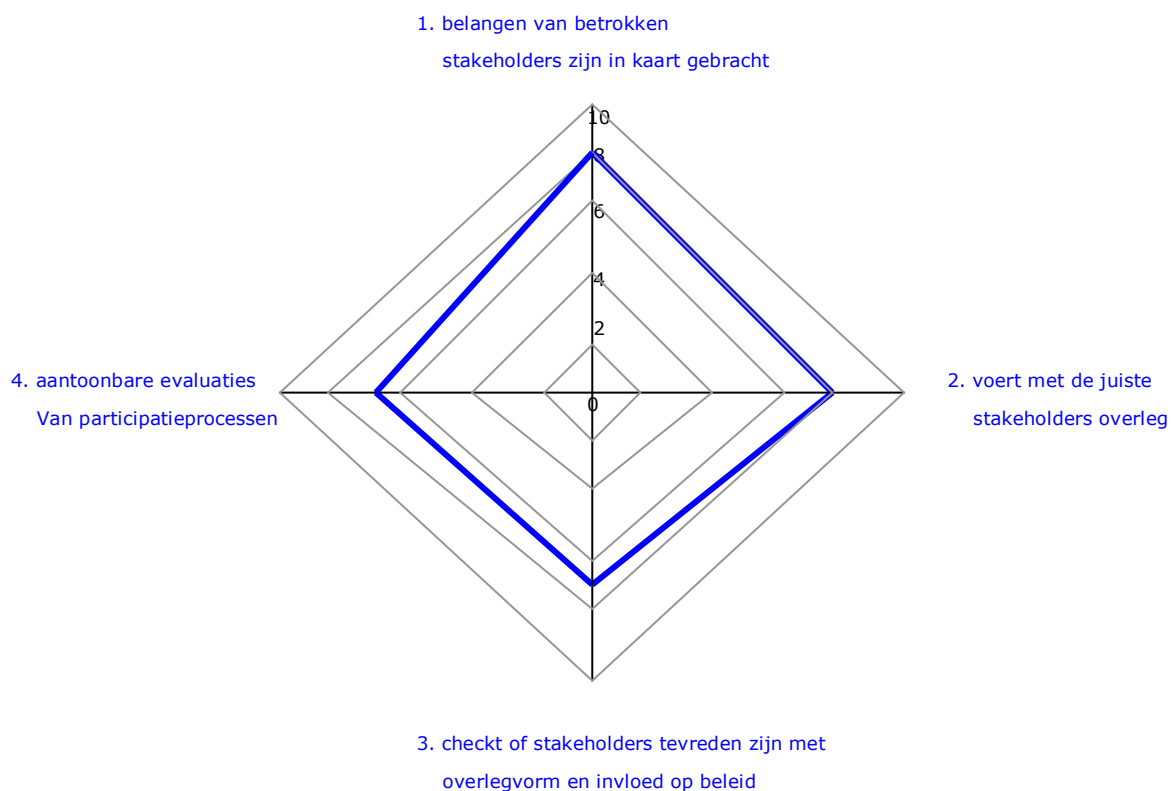
De komende wisseling van de wacht in het bestuur en de daarbij onontkoombare aanpassingen in de organisatie vraagt de nodige aandacht. De commissie constateert dat de RvC serieus aan de slag is gegaan met de profielschets voor de nieuwe bestuurder. Ze heeft een kleine commissie uit haar midden gevormd die hier verantwoordelijk voor is. De vanzelfsprekendheid dat de profielschets voor de nieuwe bestuurder ook wordt besproken met de personeelsvertegenwoordiging, acht de commissie zeer positief.

De visitatiecommissie constateert dat de RvC acties heeft benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen en op een geleidelijke wijze het toezicht te professionaliseren. Er is aandacht voor opleiding en bijscholing. Er is reeds een profielschets van de raad gemaakt. Bij benoeming van nieuwe leden, conform een vastgesteld rooster van aftreden, wordt deze schets gehanteerd. De corporatie scoort op het prestatieveld *acties benoemen om kwaliteit van het toezicht te borgen* ruim voldoende.

7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt m.b.t. de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat R&B Wonen uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders. De kwaliteit van de interactie met stakeholders beïnvloedt immers het oordeel van stakeholders over de prestaties van de corporatie.

7.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	8
2. Voert met de juiste stakeholders overleg	8
3. Checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid	7
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	7
Totaal	8

7.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat R&B Wonen bij *de kwaliteit van het interactieproces met stakeholders* ruim voldoende tot goed scoort.

De visitatiecommissie constateert dat het merendeel van de stakeholders positief is over de samenwerking met R&B Wonen. R&B Wonen voert met de juiste stakeholders overleg en brengt partijen nader tot elkaar. Stakeholders vinden de open houding van de corporatie om tot samenwerking te komen positief. Zij ervaren de werkrelatie als constructief. De corporatie luistert naar hen en gaat met hun vraag aan de slag. Belangen worden in openheid besproken en zaken worden teruggekoppeld. Door de goede samenwerking met stakeholders en de transparantie die de corporatie biedt over haar eigen doelen en ambities, heeft de corporatie een goed beeld van de belangen van stakeholders. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie deze op individueel niveau heeft vastgelegd met de gemeenten via de prestatieafspraken. De corporatie heeft ook met andere stakeholders gestructureerde afspraken ontwikkeld om de continuïteit en de kwaliteit van de interactie te waarborgen (o.a. delen zij met collega corporatie RWS Goes een HRM-adviseur). De corporatie heeft het initiatief genomen om het Woonplatform op te zetten om zo in gesprek te gaan over maatschappelijke vraagstukken en een goed beeld te krijgen van de belangen van verschillende groepen in het werkveld. Deze overtuiging toont de betrokkenheid van de corporatie met haar stakeholders. De corporatie scoort goed op de prestatievelden *belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht* en *voert overleg met de juiste stakeholders*.

De commissie constateert dat de corporatie met name bij haar samenwerkingspartners, zoals de corporaties, de gemeenten en de zorginstellingen meer impliciet dan expliciet controleert of de prestaties bijdragen aan de tevredenheid van stakeholders. De meeste samenwerkingen in projecten verlopen in een goede sfeer en in het vertrouwen dat de afspraken gerealiseerd gaan worden. De corporatie checkt mondeling of stakeholders tevreden zijn met de overlegvorm en de invloed die zij hebben op het beleid. Ondanks dat deze werkwijze vaak als prettig wordt ervaren door beide partijen, geven stakeholders tevens de wens te kennen om schriftelijk op de hoogte gehouden te worden over plannen en prestaties. De huurdersvereniging krijgt soms eerder informatie via andere kanalen dan dat zij deze rechtstreeks ontvangt van de corporatie. Zij wil op tijd betrokken worden in zaken rond buurtvernieuwing en renovatie. De gemeente geeft aan meer gerichte voortgangsrapportages over projecten te willen ontvangen in het kader van de prestatieafspraken.

De commissie constateert dat de tevredenheid onder huurders expliciet wordt getoetst in het kader van het behalen van het KWH-label. Er worden onder andere enquêtes gehouden onder bewoners. Na renovaties wordt er gecontroleerd of bewoners tevreden zijn tijdens een huisbezoek door de woonconsulenten. De corporatie scoort op het prestatieveld *checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid* ruim voldoende (met inachtneming van bovenstaande verschillen in behandeling van samenwerkingspartners en huurders).

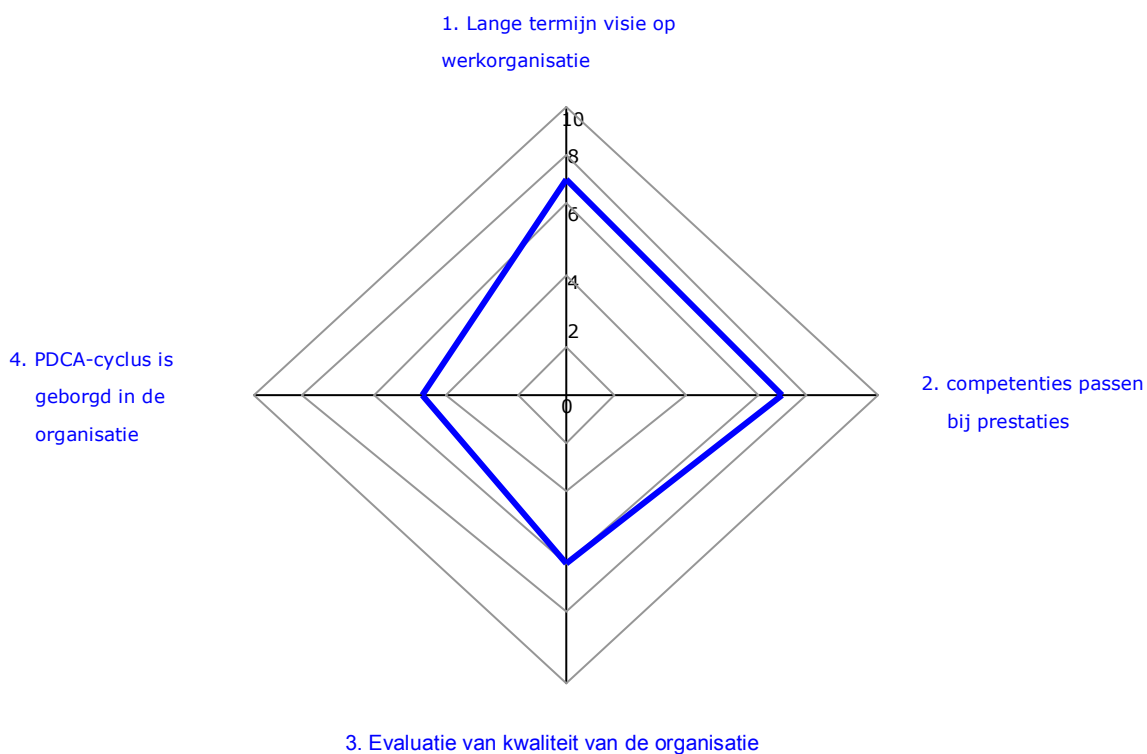
Daar waar stakeholders op onderdelen kritische noten plaatsten over de kwaliteit van de interacties, heeft de corporatie stappen gezet om de situatie te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de huurdersvereniging die gevraagd heeft om ondersteuning van de Nederlandse Woonbond. De corporatie heeft de financiële middelen toegezegd om deze ondersteuning mogelijk te maken. Een ander voorbeeld: Bij eerdere renovaties waarbij bewoners niet tevreden waren over de prestaties van een aannemer heeft de huurdersvereniging stevig actie moeten ondernemen om de corporatie alert te maken op de gang van zaken.

Na een trage reactie heeft de corporatie hier lering uit getrokken en besloten het beleid en de actierol aan te passen. Voortaan is in de beleidscyclus opgenomen dat de woonconsulente na afloop de resultaten evalueert samen met de betrokken bewoners. De corporatie controleert dus in een aantal processen met huurders haar eigen functioneren en legt de leerpunten vast om te gebruiken bij een nieuw traject. De corporatie scoort op het veld *aantoonbare evaluaties van participatieprocessen* daarom ruim voldoende. Een verbeteringslag kan gemaakt worden door participatieprocessen op structurele basis te evalueren en de aanpassingen vast te leggen in de beleidscyclus en deze vervolgens te communiceren naar stakeholders. Het ontbreken van een communicatieplan laat zich hier gelden.

8. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op en in de organisatie? Hoe scoort R&B Wonen in elke fase van de Plan-Do-Check-Act cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de corporatie zelf en op de gesprekken gevoerd met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie en leden van de raad van commissarissen.

8.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Lange termijn visie op werkorganisatie	7
2. Competenties passen bij prestaties	7
3. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	6
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	5
Totaal	7

8.2 Conclusies en motivatie

Op het prestatieveld *kwaliteit van de werkorganisatie* scoort de corporatie gemiddeld ruim voldoende. Een belangrijk aandachtspunt is de borging van de PDCA-cyclus in de organisatie.

Ondanks de cultuurverschillen tussen de beide (fusie) voorgangers is de corporatie er de afgelopen jaren in geslaagd zich te ontwikkelen tot een hechte organisatie met een duidelijke identiteit. Dit wordt intern en extern als een vooruitgang ervaren. R&B Wonen wordt gezien als een degelijke en actieve plattelandscorporatie die goed verankerd is in haar omgeving.

De fusie heeft geleid tot forse interne veranderingen en processen. Desondanks heeft het bestuur kans gezien goed te blijven sturen op resultaat. Dit heeft ertoe geleid dat de corporatie aan positie heeft gewonnen in haar omgeving. Stakeholders waarderen de betrokken houding van de organisatie en haar actieve inzet om tot resultaten te komen. De medewerkers zelf geven aan trots te zijn op de organisatie en op de geleverde prestaties. De corporatie heeft een lange termijn visie op de organisatiecultuur, namelijk dat deze zich omvormt van een wat behoudende statische beheerder met focus op de “stenen” naar een pro-actieve, creatieve, flexibele en ondernemende “voortrekker” in de lokale gemeenschap, met een focus op leefbaarheid in de kernen waar zij actief is (ondernemingsplan, pag. 17). Deze visie leeft niet alleen op papier, maar blijkt ook uit de gesprekken met de bestuurders, managers en medewerkers. De corporatie scoort daarom ruim voldoende op het prestatieveld *lange termijn visie op de organisatie*.

De corporatie investeert in de ontwikkeling van haar medewerkers. Het lerende aspect is aanwezig (vb. Afdeling Vastgoed geeft aan zich meer pro-actief op te stellen in het volgen van ontwikkelingen in de markt). De corporatie besteedt zorg aan het in huis halen van de juiste competenties. Er is sprake van een verjongingsslag binnen de werkorganisatie. Dit lijkt vruchten af te gaan werpen. De commissie beoordeelt de corporatie met een ruim voldoende op het prestatieveld *competenties passen bij prestaties*.

De commissie ziet wel een aandachtspunt voor de komende jaren. Hoewel samenwerkingspartners overwegend een positief beeld hebben van de organisatie, spreken zij ook over de kwetsbaarheid van de organisatie. Zij zien een zeker risico in het gegeven dat R&B Wonen een vrij kleine organisatie is met flinke ambities en relatief veel alleen doet. De hoeveelheid werk dat in het vooruitzicht ligt leidt tot deze uitspraken, maar ook de overweging of de competenties voldoende aanwezig zijn binnen de werkorganisatie om de doelen binnen de afgesproken tijd te realiseren. Uit gesprekken blijkt dat er in een aantal projecten op onderdelen vertraging optreedt, soms door externe factoren, soms ook omdat de organisatie nog niet geheel is toegesneden op de ambities. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie zelf een groter vertrouwen heeft in het behalen van de doelstellingen dan een aantal stakeholders.

De corporatie toont aan een beeld te hebben van hoe het transformatieproces (van beheersend naar ondernemend) bij de werkorganisatie bewerkstelligd moet worden. Zij denkt hierbij aan het aantrekken van nieuwe medewerkers en het ontwikkelen van competenties (zoals het lerende vermogen, pro-actief handelen en klantgericht denken). Een richting hiervoor is aangegeven in het ondernemingsplan. Dit is echter summier vertaald in concrete doelstellingen en/of een plan van aanpak, hetgeen betekent dat het onduidelijk is hoe borging, implementatie, evaluatie en bijsturing geregeld zijn. R&B Wonen heeft in samenwerking met de corporatie RWS in Goes een HRM-adviseur in dienst.

Ook blijkt uit gesprekken met de bestuurders en managers dat zij zich bewust zijn van de kwaliteiten in eigen huis en waar verbetering mogelijk is. De corporatie scoort op het prestatieveld *evaluatie van kwaliteit van de organisatie* daarom voldoende.

De borging van de PDCA-cyclus in de organisatie is echter een onderdeel dat aandacht vereist. De commissie constateert dat de kwartaalrapportage nog niet werkt als instrument voor zelfevaluatie en sturing, omdat deze onvoldoende aansluit bij de doelstellingen. De commissie heeft van de RvC, de directie en het MT begrepen dat er op dit vlak vooruitgang is geboekt, maar dat de kwaliteitsslag nog niet is afgerond. De corporatie scoort op het prestatieveld borging van PDCA-cyclus in de organisatie matig.

9. Aanbevelingen

De visitatie van woningcorporatie R&B Wonen heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren maar heeft ook een aantal aspecten aan het licht gebracht, die kunnen leiden tot verbeteringen van dit presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen. Na algemene aanbevelingen, worden aanbevelingen gedaan per prestatie criterium.

9.1 Algemene aanbevelingen

R&B Wonen is een open en degelijke plattelandscorporatie die flink wat wil bereiken de komende jaren in het werkgebied. De corporatie functioneert in het algemeen goed in haar omgeving.

De visitatiecommissie doet R&B Wonen de aanbeveling:

- de vooruitgang die de laatste vier jaar is geboekt gestructureerd voort te zetten
- de behaalde prestaties verder te communiceren en te evalueren met de omgeving
- de samenwerking met en de wijze waarop stakeholders worden betrokken bij het beleid te continueren en waar mogelijk te verbeteren door de communicatiestructuren meer vast te leggen en te evalueren
- haar ambities voor het werkgebied op grote lijnen te handhaven, maar in beschouwing te nemen waar verbeteringsmogelijkheden liggen om de hoeveelheid werk toegesneden te laten zijn en te laten blijven op de capaciteit en de competenties van de werkorganisatie

9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium

1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven

De visitatiecommissie doet R&B Wonen de aanbeveling:

- de systematiek om prestaties te evalueren en bij te sturen te verbeteren, om zo de voortgang van projecten structureel in beeld te hebben en te kunnen verantwoorden naar de omgeving
- samen met haar stakeholders nadere toekomstvisies te ontwikkelen voor de kleine kernen in haar werkgebied en de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen hierin te benoemen
- zich te bezinnen op de eventuele bedreigingen van een kwetsbare woningmarkt in de toekomst en de forse nieuwbouw productie die in ontwikkeling is.

2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen

De visitatiecommissie doet R&B Wonen de aanbeveling:

- de interne systematiek (o.a. de kwartaalrapportage) in te richten volgens de doelen die gesteld zijn in het Ondernemingsplan, zodat deze beter gevolgd kunnen worden in de planning en control-cyclus
- de eigen ambities en doelen concreter te onderbouwen en te prioriteren
- tijdig in oogschouw te nemen welke oplossingen er zijn om bij te sturen indien er vertragingen optreden bij het halen van de doelstellingen (bv. hulp collega-corporatie BackOffice activiteiten)

- het optreden van afwijkingen in het behalen van de doelstellingen te communiceren naar de stakeholders
- te checken of de forse ambities parallel blijven lopen met de capaciteiten van de werkorganisatie
- de eigen rol en takenpakket die horen bij een projectontwikkelaar meer in kaart te brengen, deze zich eigen te maken en vervolgens te communiceren naar de buitenwereld toe.

3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders

De visitatiecommissie doet R&B Wonen de aanbeveling:

- de samenwerking met haar stakeholders verder te versterken en met hen te blijven werken aan de kwaliteitsverbetering van wonen en leven in de kleine kernen
- haar pro-actieve en ondernemende rol in werkgebied te blijven ontwikkelen, door vragen om te zetten in acties en behaalde prestaties terug te koppelen aan de omgeving
- (prestatie) afspraken te monitoren en de voortgang te communiceren naar de stakeholders.

4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

De visitatiecommissie doet R&B Wonen de aanbeveling:

- een toetsbare, onderbouwde visie te maken over de lange termijn investeringen in de kleine kernen, inclusief de effecten op de vermogenspositie en ontwikkeling
- wederzijdse verwachtingen van stakeholders en de corporatie zichtbaar te maken, zodat dit de basis kan vormen voor een efficiënte aanwending van het vermogen ten behoeve van een maximale waardecreatie in het werkgebied
- te zorgen voor een helder intern beheersingssysteem waarin de uitgaven in relatie tot prestaties worden geregistreerd en analyses worden gemaakt, met als gevolg dat er indien nodig snel kan worden bijgestuurd op een effectieve en efficiënte inzet van het vermogen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance

De visitatiecommissie geeft R&B Wonen de aanbeveling:

- de ingeslagen weg van de RvC om het toezicht te moderniseren te continueren en haar kritische reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie nader aan te scherpen
- prestatie- en resultaatdoelstellingen te maken met de toekomstige directeur om deze vervolgens periodiek te kunnen volgen en evalueren
- rapportages samen te stellen die de RvC in staat stelt de corporatie te beoordelen op zaken die van strategisch belang zijn.

6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de interactie met de Stakeholders

De visitatiecommissie geeft R&B Wonen de aanbeveling:

- de bestaande goede relaties in het werkveld te continueren en bij vertrek van de huidige bestuurders hier extra aandacht aan te schenken
- de communicatie met stakeholders op een meer gestructureerde wijze aan te pakken met vastgestelde evaluatie en terugkoppelingsmomenten
- schriftelijke voortgangsrapportages, beleidsstukken en projectplannen tijdig te overhandigen aan relevante stakeholders
- een communicatieplan op te stellen om specifieke groepen van huurders te bereiken (zoals huurders met reparatieverzoeken, huurders met huurachterstanden en huurders bij renovatieprojecten)

- een aantal thema's zoals maatschappelijk vastgoed, maatschappelijk rendement nader uit te leggen aan de omgeving.

7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de Werkorganisatie

De visitatiecommissie geeft R&B Wonen de aanbeveling:

- aanvullende samenwerkingsvormen (bv. back-Office activiteiten met een collega-corporatie) en het binnenhalen van extra capaciteit als mogelijke opties te beschouwen om de hoeveelheid werk dat in het vooruitzicht ligt aan te kunnen en de kwetsbaarheid te verminderen.
- de zelfstandigheid en de beïnvloedingsmogelijkheden van medewerkers bij de totstandkoming van beleid groter te maken in het licht van de komende bestuurswissel en het beoogde transformatieproces (van beheersend naar ondernemend) binnen de organisatie
- het transformatieproces binnen de werkorganisatie te concretiseren door met elkaar doelen en afspraken met evaluatiemomenten te maken, zodat de prestaties van de organisatie op niveau kunnen blijven en de planning en control cyclus beter is geborgd in de organisatie
- verder te werken aan de generieke borging van de beleidscyclus in de organisatie (onder andere controlfunctie).

10. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de Plan-Do-Check-Act cyclus. De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

Plan: Het plannen en benoemen van voornemens (SMART);

Do: Het uitvoeren van de plannen en het realiseren van output;

Check: Het controleren van de output met de gewenste output en het evalueren en beoordelen van de oorzaken van de verschillen;

Act: Het bijsturen en ingrijpen om resultaten te behalen of om betere resultaten te behalen.

In de tabel zijn horizontaal de scores af te lezen op de inhoudelijke prestatievelden.

Verticaal geven de scores inzicht in de mate waarin de corporatie per fase presteert.

Bij de beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties (Do-fase) voor 70%. De resultaten van de overige fasen (Plan – Check – Act) elk voor 10%. De scores zijn gegeven op een tienpuntschaal.

Scores 1 tot en met 10

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

NB: De visitatiecommissie heeft voor de onderdelen *Kwaliteit van de interactie met stakeholders* (7) en *Kwaliteit van de werkorganisatie* (8) geen aparte beoordeling kunnen geven op de vier fasen in de PDCA-cyclus. De redenen hiervoor zijn: de zelf-evaluatie kent deze elementen niet en de schriftelijke bronnen noch de interviews geven in dit geval voldoende basis voor zo'n gedifferentieerde beoordeling. De systematiek in de scoretabel is in de ogen van de commissie niet voldoende consistent door te voeren op deze onderdelen, omdat zowel de Check als de Act (hier voor de kolommen de basis vormend) deels ook de aspecten van de prestatievelden op de horizontale lijn vormen (vergelijk: aantoonbare evaluaties van participatieprocessen; evaluatie van de kwaliteit van de organisatie; PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie).

Scoretabel

Prestatievelden weging	Plan	Do	Check	Act	Totaal
	10%	70%	10%	10%	100%
1. Presteren naar Opgave					
Beschikbare betaalbare woningen	9	9	7	6	9
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	8	7	6	8
Bijzondere doelgroepen	9	8	6	5	8
Leefbaarheid	9	8	6	5	8
Bouwproductie	8	8	6	6	8
Dorpsvernieuwing	8	8	6	6	8
Totaal presteren naar opgave	9	8	6	6	8
2. Presteren naar Ambities en Doelen					
Voldoende en kwalitatief goede woningen	9	8	7	6	8
Uitgroeien tot grootste ontwikkelaar in het werkgebied	8	8	6	5	7
Bewonersinitiatief mogelijk maken	9	9	7	7	9
Kwaliteitslabel behalen	9	9	9	7	9
Goede samenwerking met verenigingen van eigenaren	7	7	6	6	6
Financiële continuïteit staat voorop	9	8	7	8	8
Totaal presteren naar ambities en doelen	9	8	7	6	8
3. Presteren naar Stakeholders					
Beschikbare betaalbare woningen	9	8	7	5	8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	8	7	5	8
Bijzondere doelgroepen	9	8	7	6	8
Leefbaarheid	9	8	7	6	8
Bouwproductie	9	8	7	6	8
Dorpsvernieuwing	9	8	7	6	8
Totaal presteren naar stakeholders	9	8	7	6	8
4. Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency					
Over- en onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	8	7	6	6	7
Investerings op niveau / vermogensovermaat	8	7	6	6	7
Financiële duurzaamheid prestaties	8	8	7	6	8
Totaal Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency	8	7	6	6	7
5. Governance					
Visie op toezichthouden	7	7	7	7	7
Output omschrijven van toezichthouden	6	6	7	6	6
Toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	7	7	7	6	7
Interne controle en beheersingssysteem	6	6	7	6	6
Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	7	7	6	7	7
Totaal Governance	7	7	7	7	7

6. Kwaliteit van de interactie met Stakeholders					
Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	9	8	7	7	8
Voert met de juiste stakeholders overleg	9	8	7	7	8
Checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid					7
Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen					7
Totaal Kwaliteit van de interactie met Stakeholders					8
7. Kwaliteit van de werkorganisatie					
Lange termijn visie op werkorganisatie	8	7	6	6	7
Competenties passen bij prestaties	7	7	6	6	7
Evaluatie van kwaliteit van de organisatie					6
PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie					5
Totaal Kwaliteit van de werkorganisatie					7
TOTAAL	8	8	7	6	8

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Algemeen

- Quicksan
- Zelfevaluatie visitatie R&B Wonen (2007)
- Jaarverslag 2006, voor een leefbaar platteland, R&B Wonen
- Ondernemingsplan en Jaarplannen 2006-2009
- Activiteitenplan 2007, R&B Wonen
- Woonkrant, R&B Wonen (sep. 2007)
- Website R&B Wonen

Presteren naar opgaven

- Borsele woont! Woonvisie Gemeente Borsele 2005-2015 (dec. 2005)
- Volkshuisvestingsplan Gemeente Reimerswaal (aug. 2003)
- Prestatieovereenkomst 2007-2010, Gemeente Borsele en R&B Wonen (feb. 2007)
- Prestatieovereenkomst 2007-2011, Gemeente Reimerswaal en R&B Wonen (sep. 2007)
- Meerjarenbegroting

Presteren naar ambities en doelen

- Jaarverslag 2006 en Ondernemingsplan 2006-2009
- Strategisch voorraadbeleid 2004, R&B Wonen
- Managementinfo 1e half jaar 2007, R&B Wonen

Presteren naar stakeholders

- Samenwerken aan een leefbaar platteland, R&B Wonen
- Leefbaar wonen op het platteland, R&B Wonen
- Verslag visitatiegesprekken, vertrouwelijk (Raeflex, dec. 2007)

Presteren naar vermogen

- Onderhoudsbegroting 2008, R&B Wonen
- Meerjarenonderhoudsbegroting, R&B Wonen
- Financiële meerjarenbegroting 2007-2011, R&B Wonen
- Jaarrekening 2006, R&B Wonen
- Managementletter 2007, Deloitte Accountants B.V. (nov. 2007)
- Toezichtsbrief Minister van Volkshuisvesting (nov. 2006)
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005, Centraal Fonds Volkshuisvesting (aug. 2006)
- Corporatie in perspectief R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting rapportage 2006

Governance

- Jaarverslag 2006, R&B Wonen
- Prestatieovereenkomsten

Kwaliteit Interactie met stakeholders

- Aantekeningen Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele
- Verslag visitatiegesprekken, vertrouwelijk (Raeflex, dec. 2007)

Kwaliteit van de werkorganisatie

- Organogram van de werkorganisatie
- Ondernemingsplan en Jaarplannen 2006-2009

Geïnterviewde personen binnen R&B Wonen:

Raad van commissarissen

- De heer J. van der Steen
- De heer H. Vermeulen
- De heer S. van der Helm
- De heer W. de Feiter
- Mevrouw A. de Bruijn
- De heer A. Martijn
- De heer P. van der Borgt

Directeur/bestuurder

- De heer P. van Luijk
- De heer C. Krijger

Managementteam

- Mevrouw M. Boerbooms
- De heer B. van der Borgt
- De heer T. van Driessche

Personeelsvertegenwoordiging

- De heer R. de Jonge
- De heer A. Geluk
- Mevrouw S. Ridderhof

Geïnterviewde stakeholders:

Gemeente Reimerswaal

- De heer J. de Kunder (wethouder)
- De heer J. Sinke (wethouder)
- De heer J. Zegers (beleidsmedewerker)

Fracties gemeente Reimerswaal

- De heer M. Otte
- Mevrouw D. Louwink
- De heer A. Jumelet
- De heer P. Koeman

Gemeente Borsele

- Mevrouw M. Vermue-Vermue (wethouder)
- De heer M. de Bruijne (wethouder)

Fracties gemeente Borsele

- De heer C. Verbeek
- De heer H. van Hartingsveldt
- De heer H. Uitterhoeve
- De heer A. Witkam PvdA

Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele

- De heer J. Walhout
- De heer A. Deusing
- De heer T. van de Guchte

Woonplatform

- De heer F. Jansens
- De heer B. van Hasselt
- De heer P. Polderman
- De heer J. van Velzen

Collega corporatie

- De heer M. Sas (directeur RWS partner in wonen)

Projectontwikkelaar

- De heer R. de Baar (directeur Marsaki)

Zorgpartijen

- De heer M. Heijboer (directeur SVRZ)
- De heer J. Hulsteijn (directeur Het GORS)
- De heer P. Hurkens (directeur Ter Weel)

Bijlage 2 Visitatiecommissie

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

Voorzitter

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Santen, drs. H. van

Geboorteplaats en –datum:
Kedichem, 24 juli 1952

Woonplaats:
Gorinchem



Huidige functie:

- Wethouder mobiliteit, milieu, grondbedrijf, P&O, archeologie en monumenten

Onderwijs:

- HBS-A
- Prop. Nederlands recht
- Doct. fiscale bedrijfseconomie

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- Wethouder; ruimtelijke ordening, stedenbouw, monumentenzorg, archeologie, milieu, mobiliteit, toerisme en recreatie en bouw- en woningtoezicht.
- Raadslid gemeente Gorinchem en fractievoorzitter
- Conrector en sectordirecteur voortgezet onderwijs
- Diverse bestuurs- en voorzitterschappen binnen en buiten de volkshuisvesting
- Commissariaten binnen de volkshuisvesting en de waterleidingsector

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Ontwikkelings- en Stimuleringsfonds Gorinchem
- Voorzitter huisvestingsklachtencommissie Gemeente Lingewaal
- Lid VNG College voor Arbeidszaken
- Voorzitter en lid diverse regionale en provinciale bestuurlijke platforms

Algemeen commissielid

Personalia

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

Geboorteplaats en –datum:
Apeldoorn, 13 november 1941

Woonplaats:
Malden



Huidige functie:

- universitair hoofddocent planologie (Associate professor) Universiteit Utrecht

Onderwijs:

- diploma rentmeester (HBO Velp)
- doctoraat planologie (Universiteit Utrecht)
- doctoraal sociale geografie (RU Nijmegen)
- doctoraal planologie (cum laude; RU Nijmegen)
- akte m.o. aardrijkskunde (HBO Tilburg)
- bevoegdheid luchtverkeersleider (Koninklijke Luchtmacht)
- cultuurtechnisch ingenieur (HBO Arnhem)
- hbs B (Apeldoorn)

Loopbaan:

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

Relevante nevenfuncties:

- commissaris bij Woonmaatschappij Maasland

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Croix, Drs, J. Ia

Geboorteplaats en –datum:
Rotterdam, 18 november 1948

Woonplaats:
Rotterdam



Huidige functie:

- Interim-manager

Onderwijs:

- Controllersopleiding
- Doctoraal Bedrijfseconomie Erasmus Universiteit
- HBS-A

Loopbaan:

- 2005 - heden: Visitator Raeflex
- 2004 – heden: YDA Advies, interim-manager
- 2000 - 2004: Buma/Stemra, Manager Financiën
- 1993 – 2000: KPN Autolease BV, Directeur Financiën
- 1989 – 1993: PTT Telecom / I&At, Projectleider Financiën
- 1986 – 1989: PTT Post / Automatisering, hoofd Bedrijfseconomische Zaken
- 1986 – 1989: PTT Post, (deel)Projectleider Verzelfstandiging PTT
- 1984 – 1986: Post / Control Post, Chef Begroting Arbeidscapaciteit
- 1976 – 1984: PTT Post, diverse managementfuncties
- 1974 – 1976: diverse staffuncties in het bedrijfsleven

Nevenfuncties:

- 2007 - heden: Woningcorporatie Willebrord, Lid Raad van Commissarissen
- 2005 - 2007: Lid bestuur Landelijke Organisatie Begraafplaatsen (LOB)
- 2001 - 2006: Woningcorporatie Com*Wonen, Lid Raad van Commissarissen
- 1998 – 2001:Woningcorporatie Com*Wonen, Penningmeester bestuur
- 1976 – heden: Vereniging van Eigenaren te Rotterdam, voorzitter
- 1991 – heden: Deelgemeente Rotterdam Kralingen-Crooswijk, Fractieleider
- 2002 – heden: Plaatsvervangend Voorzitter Deelraad
- 2002 – heden: Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer in de PKN, Hoofdbestuurslid met de portefeuille Begraafplaatsen

Secretaris

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Koolmees, drs. Sera M.

Geboorteplaats en –datum:
Gouda, 2 januari 1980

Woonplaats:
Amsterdam



Huidige functie:

- Adviseur bij Laagland'advies te Houten, adviesgroep: wonen en gebiedsgerichte ontwikkeling

Onderwijs:

- 2000-2004 Audiovisuele Afdeling, Gerrit Rietveld Academie, Amsterdam
- 1998-2006 Culturele Antropologie, specialisatie Stadssociologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam
- 1992-1998 VWO, St. Antoniuscollege, Gouda

Loopbaan:

- 2007-heden: Adviseur Laagland' advies met als kerngebieden wonen en gebiedsgerichte ontwikkeling.
- 2006: afstudeeronderzoek naar de relatie thuis in de stedelijke omgeving, Dapperbuurt te Amsterdam
- 2004-2006: Freelancer: kwalitatief onderzoek, audiovisuele producties, stedelijke vernieuwingstrajecten

Bijlage 3 Het Certificaat

Visitatie

Raeflex

verklaart dat:

Stichting R&B Wonen te Heinkenszand een visitatie heeft
afgerond conform de AedesCode en
Governancecode voor woningcorporaties.
Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de website
van Raeflex.

Utrecht, februari 2008

Namens de visitatiecommissie	Namens Raeflex
	
drs. drs. H. van Santen voorzitter	mw. drs. W.M.R. de Water directeur

Raeflex /Catharijnesingel 56 /3511 GE Utrecht /www.raeflex.nl

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Doelstellingen, meetbare opgaven en prestaties uit het ondernemingsplan, de jaarverslagen en de zelfevaluatie per prestatieveld.

Peildatum 31 dec. 2007

Presteren naar opgave

Doelstelling en	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties																										
Zorgdragen voor voldoende financieel bereikbare woningen	De doelstelling is vertaald in prestatieafspraken in aantallen per huurprijsklasse. Minimaal 80% moet binnen het betaalbare segment vallen. R&B Wonen hanteert de norm dat 10% van de bestaande woonvoorraad specifiek voor jongeren bestemd dient te zijn (dit betekent onder de huurgrens van 341 euro). Opgave 2006-2010 Het toevoegen van 200 woningen aan de woonvoorraad als resultaat van nieuwbouw, sloop en verkoop	<p>Prijsklasse – aantal woningen</p> <table> <tr> <td>€ 0,00 tot € 341,--</td> <td>1118</td> </tr> <tr> <td>€ 342,-- tot € 491,--</td> <td>2809</td> </tr> <tr> <td>€ 491,-- tot € 526,--</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td><u>€ 526,-- tot € 621,--</u></td> <td><u>47</u></td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>4041</td> </tr> </table> <p>Bijna het gehele woningbezit van de corporatie (97,5%) behoort tot de betaalbare woningvoorraad.</p> <p>De gemiddelde huurprijs bevindt zich op een niveau van 62% van de maximaal redelijke huur.</p> <p>Het huurniveau ligt onder de huidige grens van € 491,-- per maand zodat er over de volledige huur huurtoeslag mogelijk is.</p> <p>Alle huurwoningen van R&B Wonen zijn bereikbaar voor huurtoeslag. 10 % van de woningen behoort tot de prijsklasse duur, maar wel voor huurtoeslag bereikbaar (boven 491,-- tot 621,78).</p> <table> <tr> <td><u>In 2003</u></td> <td><u>woningen</u></td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>16 huur</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6 koop</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Sloop</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td><u>In 2004</u></td> <td><u>woningen</u></td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>35</td> </tr> </table>	€ 0,00 tot € 341,--	1118	€ 342,-- tot € 491,--	2809	€ 491,-- tot € 526,--	67	<u>€ 526,-- tot € 621,--</u>	<u>47</u>	Totaal	4041	<u>In 2003</u>	<u>woningen</u>	Nieuwbouw	16 huur		6 koop	Verkoop	26	Sloop	18	<u>In 2004</u>	<u>woningen</u>	Nieuwbouw	-	Verkoop	35	<p>De woningvoorraad blijft de komende vijf jaar bereikbaar en voor ruim 90% in de categorie betaalbaar, ondanks de sloop van 143 woningen in de goedkope klasse en de nieuwbouw. Een deel van de verouderde bejaardenwoningen wordt omgezet naar jongerenwoningen.</p> <p><u>2008</u> Op te leveren (al in uitvoering): 34 huurwoningen 4 koopwoningen Beoogde verkoop uit bestaande voorraad 25 woningen</p> <p><u>2009</u> Op te leveren: 109 huurwoningen 20 koopwoningen 36 verpleeghuisplaatsen 35 lichte zorgplaatsen plus een aantal eenheden maatschappelijk vastgoed, met de prioriteit op zorginstellingen. Prognose verkoop uit bestaande voorraad 20 woningen</p>
€ 0,00 tot € 341,--	1118																												
€ 342,-- tot € 491,--	2809																												
€ 491,-- tot € 526,--	67																												
<u>€ 526,-- tot € 621,--</u>	<u>47</u>																												
Totaal	4041																												
<u>In 2003</u>	<u>woningen</u>																												
Nieuwbouw	16 huur																												
	6 koop																												
Verkoop	26																												
Sloop	18																												
<u>In 2004</u>	<u>woningen</u>																												
Nieuwbouw	-																												
Verkoop	35																												

Doelstelling en	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p><u>In 2005</u> <u>woningen</u> Nieuwbouw 21 Verkoop 24</p> <p><u>In 2006</u> <u>woningen</u> Nieuwbouw 58 huur 12 verpleeghuisplaatsen 1 supermarkt 1 zorginfra Nieuwbouw 45 koop senioren 24 koop psychogeriatrisch Verkoop 9 Aangekocht 1 Sloop 22</p> <p><u>In 2007</u> <u>woningen</u> Nieuwbouw 45 eenheden huur (waarvan 10 studio's voor autisten, 31 seniorenappartementen en 4 stuks maatschappelijk vastgoed; huisartsenpraktijk, werk- en ondersteuningsruimten voor zorginstellingen) Nieuwbouw 10 starters-koop Verkoop 28 Aangekocht 10 Sloop 0</p>	<p><u>2010</u> Op te leveren: 48 huurwoningen 44 koopwoningen 12 verpleeghuisplaatsen met zorginfra, een multifunctioneel centrum met onder meer een brede school Prognose verkoop uit bestaande voorraad 20 woningen</p> <p>(zie: Begroting 2008, die weer (mede) is gebaseerd op de gesloten prestatie overeenkomsten met de twee gemeenten van het werkgebied : Reimerswaal en Borsele)</p>
<p>Kwaliteit van woonegelegen heden</p>	<p>Opgave 2006-2010 <u>woningen</u> Renovatie 675 Verkoop 100 Sloop 100</p> <p>Nieuwbouw en renovatie tot 2010: 67 miljoen investeren in de gemeente Reimerswaal en 50 miljoen in Borsele</p> <p>renovatie aan 276 woningen met een investering van boven de € 40.000,--</p>	<p><u>In 2003</u> € 6,2 miljoen aan onderhoud <u>In 2004</u> € 6,7 miljoen aan onderhoud <u>In 2005</u> € 8,9 miljoen aan onderhoud</p> <p><u>In 2006</u> € 13 miljoen aan onderhoud <u>woningen</u> Renovatie 177 Verkoop 9 Aangekocht 1 Sloop 22</p> <p><u>In 2007</u> Investering bij renovatie € 7,5 miljoen Planmatig onderhoud € 2,8 miljoen Klachten en mutatie onderhoud € 1,6 miljoen</p>	<p><u>In 2008</u> € 10,8 miljoen aan onderhoud, waarvan € 6,4 miljoen in renovatie van 119 woningen</p> <p><u>In 2009</u> € 11,3 miljoen aan onderhoud, waarvan € 6,4 miljoen in renovatie van 138 woningen</p> <p><u>In 2010</u> € 11,0 miljoen aan onderhoud, waarvan € 5,8</p>

Doelstelling en	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties								
	<p>600 woningen in de komende vijf jaar een reguliere groot onderhoudsbeurt</p>	<p style="text-align: center;"><u>woningen</u></p> <table border="0"> <tr> <td>Renovatie</td> <td>166</td> </tr> <tr> <td>Verkoop</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Aangekocht</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Sloop</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>In de prestatieafspraken met de gemeenten ligt vast op welke adressen en in welk jaar een renovatie van woontechnische woonvoorzieningen, het casco (energetische maatregelen als HR-plusglas, nieuwe kozijnen en isolatie gevelonderdelen) en installaties (HR-ketels en verbetering van de ventilatie-systemen) wordt uitgevoerd.</p>	Renovatie	166	Verkoop	28	Aangekocht	10	Sloop	0	<p>miljoen in renovatie van 125 woningen</p>
Renovatie	166										
Verkoop	28										
Aangekocht	10										
Sloop	0										
<p>Leefbaarheid</p>	<p>Middels het leefbaarheidsfonds wordt 1% van de huursom toegekend aan bewonersinitiatief. Het niveau van de dorpsvoorzieningen op peil houden.</p>	<p>Jaarlijks wordt het budget leefbaarheid van 1 % van de huuropbrengst toegekend (2003, 2004, 2005, 2006) aan het verbeteren van de directe woonomgeving van de huurwoningen en het voorzieningenniveau van de kleine kernen.</p> <p><u>In 2003</u> plaatsing speeltoestellen in Yerseke en Krabbendijke € 78 000,- leefbaarheidsbudget toegekend ter verbetering kwaliteit woonomgeving (verlichting en bestrating achterpaden)</p> <p><u>In 2004</u> uitvoering project achterpadverlichting in 3 kernen. R&B Wonen draagt 25 000 voor herinrichting van een binnengebied in Heinkenszand en speeltoestellen in de kern 's Gravenpolder.</p> <p><u>In 2005</u> achterpadverlichting in 5 kernen start ontwikkeling supermarkt in Hansweert. Dorpsvoorziening ondersteunen middels lage huur</p>	<p>Jaarlijks 1% van de huursom toekennen aan bewonersinitiatief. Het ondersteunen van dorpsvoorzieningen als een supermarkt.</p>								

Doelstelling en	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p><u>In 2006</u> is het leefbaarheidsteam opgericht in samenwerking met de gemeenten. Zij ondersteunt bewonersinitiatieven en beoordeelt en honoreert de aanvragen van bewoners. Start project 'samenwerken aan een leefbaar platteland'.</p> <p><u>In 2007</u> is 1% van de huursom: € 175.000,-- geïnvesteerd in de verbetering van de leefbaarheid van de kleine kernen. Een 40-tal projecten van huurders en dorpsraden zijn gehonoreerd voor een totaalbedrag van € 55.583,-- . Daarnaast is er voor € 115.562,-- aan het vernieuwen en verlichten van achterpaden uitgegeven. 100 bewoners hebben meegedaan aan de actie rond het verstrekken van rookmelders. R&B Wonen ondersteunt een supermarkt, door met beperkt rendement genoeg te nemen.</p>	
<p>Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor bijzondere doelgroepen</p>	<p>Opgave 400 woningen in de periode van 2006-2010, een deel in koopsector. Het ondersteunen van kleinschalige voorzieningen gericht op personen die zorg en begeleiding behoeven.</p>	<p><u>In 2004</u> zijn er 2 groepswoningen voor verpleeghuisgeïndiceerden gebouwd bij het servicecentrum in samenwerking met Ter Weel.</p> <p><u>In 2005</u> 3 projecten opgeleverd La Bonne Espérance en Moerbeihof, 15 seniorenappartementen in Krabbendijke. Onderhoudswerkzaamheden aan het verzorgingshuis in Hansweert. Start 2005 Project in samenwerking met Emergis en het Leger des Heils: Dak en thuislozen een nieuwe kans. R&B wonen heeft passende huisvesting gevonden voor enkele klanten (gecontinueerd in 2006).</p> <p><u>In 2006</u> het Gors Kruiningen 10</p>	<p>Tot 2011 staan verschillende projecten in de planning op het gebied van wonen en zorg.</p> <p>Geprogrammeerde prestaties <u>2008</u>: Op te leveren (al in uitvoering): 12 senioren huurwoningen 10 levensloopbestendige woningen 12 studio's Siloah</p> <p><u>2009</u> Op te leveren: 109 huurwoningen en 20 koop (grotendeels</p>

Doelstelling en	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p>woningen gericht op autisten met woon-werkvoorziening, Fonteyne Heinkenszand 31 seniorenwoningen, 24 pg plaatsen (koop door SVRZ), 8 woningen voor het Gors, 3 MIVA, zorgruimten Poelwijk, huisartsen/apotheek/ fysio en kinderopvang KIO, werk- en ondersteuningsruimten voor zorginstellingen</p> <p>Borsele 12 seniorwoningen</p> <p>De nieuwbouw koopsector is gericht op pg plaatsen en zorgappartementen vooral voor senioren. In bovenstaande projecten is 24-uurs zorg gecombineerd met wonen en welzijn.</p> <p><u>In 2007</u>: 10 studio's voor autisten, 31 seniorenappartementen en een huisartsenpraktijk, werk- en ondersteuningsruimten voor zorginstellingen</p>	<p>geschikt voor senioren)</p> <p>18 verpleeghuisplaatsen</p> <p>35 lichte zorgplaatsen plus een aantal eenheden maatschappelijk vastgoed, met de prioriteit op zorginstellingen.</p> <p>12 studio's voor mensen met een handicap</p> <p>2 crisisopvangplaatsen,</p> <p><u>2010 - 2011</u></p> <p>Op te leveren:</p> <p>12 verpleeghuisplaatsen met zorginfra</p> <p>45 huurappartementen (senioren)</p> <p>3 koopappartementen (senioren)</p> <p>1 zorginfra, 1 fysiotherapie</p>
Overleg met huurders	4 keer per jaar met HVRB overleg Bewoners worden geïnformeerd en gehoord over renovatie, sloop of nieuwbouw.	<p>HVRB 5 keer overlegd</p> <p>14 modelwoningen en bijeenkomsten georganiseerd</p> <p>2 sloop bijeenkomsten gehad</p> <p>8 dorpsbijeenkomsten nieuwbouw georganiseerd</p> <p>R&B Wonen steunt de huurdersvereniging in het streven naar vergroten van kennis en vaardigheden in samenwerking met de Woonbond</p>	

Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Voldoende en kwalitatief goede	De doelstelling is vertaald in de	Bijna het gehele woningbezit van de corporatie (97,5%) behoort	<u>2008</u> Op te leveren (al in

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>woningen</p> <p>(zie presteren naar opgave doelstelling 1 en 2)</p>	<p>prestatie afspraken in aantallen per huurprijsklasse.</p> <p>Minimaal 80% moet binnen het betaalbare segment vallen.</p> <p>Prijsklasse – aantal woningen</p> <p>€ 0,00 tot € 341,-- 1118</p> <p>€ 342,-- tot € 491,-- 2809</p> <p>€ 491,-- tot € 526,-- 67</p> <p><u>€ 526,-- tot € 621,-- 47</u></p> <p>Totaal 4041</p>	<p>tot de betaalbare woningvoorraad.</p> <p>De gemiddelde huurprijs bevindt zich op een niveau van 62% van de maximaal redelijke huur. Alle huurwoningen van R&B Wonen zijn bereikbaar voor huurtoeslag. 10 % van de woningen behoort tot de prijsklasse duur, maar wel voor huurtoeslag bereikbaar (boven 491,-- tot 621,78).</p> <p><u>Koopsector:</u> R&B Wonen heeft 254 koopbare woningen en ontwikkelt nieuw aanbod waarbij de verkoopprijzen voor een deel gericht zijn op starters op de woningmarkt. De bestaande koopwoningen variëren in prijs tussen de 100.000 en 150.000 euro. De nieuwbouw voor starters zit daar boven met bedragen tussen de 165.000 en 225.000 euro.</p> <p><u>In 2003</u> <u>woningen</u></p> <p>Nieuwbouw 16 huur 6 koop</p> <p>Verkoop 26</p> <p>Sloop 18</p> <p><u>In 2004</u> <u>woningen</u></p> <p>Nieuwbouw -</p> <p>Verkoop 35</p> <p><u>In 2005</u> <u>woningen</u></p> <p>Nieuwbouw 21</p> <p>Verkoop 24</p> <p><u>In 2006</u> <u>woningen</u></p> <p>Nieuwbouw 58 huur 12 verpleeghuisplaatsen</p>	<p>uitvoering):</p> <p>34 huurwoningen 4 koopwoningen</p> <p><u>2009</u></p> <p>Op te leveren:</p> <p>109 huurwoningen 20 koopwoningen 36 verpleeghuisplaatsen 35 lichte zorgplaatsen plus een aantal eenheden maatschappelijk vastgoed, met de prioriteit op zorginstellingen.</p> <p><u>2010</u></p> <p>Op te leveren:</p> <p>48 huurwoningen 44 koopwoningen 12 verpleeghuisplaatsen met zorginfra, een multifunctioneel centrum met onder meer een brede school</p> <p>Jaarlijks prognosticeert R&B Wonen tussen de 10 á 11 miljoen uit te geven aan onderhoud</p>

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p>1 supermarkt 1 zorginfra Nieuwbouw 45 koop senioren 24 koop psychogeriatrisch Verkoop 9 Aangekocht 1 Sloop 22</p> <p><u>In 2007 woningen</u> Nieuwbouw 45 eenheden huur (waarvan 10 studio's voor autisten, 31 seniorenappartementen en 4 stuks maatschappelijk vastgoed; huisartsenpraktijk, werk- en ondersteuningsruimten voor zorginstellingen) Nieuwbouw 10 starters-koop Verkoop 28 Aangekocht 10 Sloop 0</p> <p><u>Onderhoudsuitgaven</u> <u>In 2003</u> € 6,2 miljoen aan onderhoud <u>In 2004</u> € 6,7 miljoen aan onderhoud <u>In 2005</u> € 8,9 miljoen aan onderhoud <u>In 2006</u> € 13 miljoen aan onderhoud</p>	
<p>Uitgroeien tot de grootste ontwikkelaar</p>	<p>Vastleggen relatie in prestatieafspraken Uiterlijk eind 2007 keuzes maken in zake meerjaren project-ontwikkeldoelen Bij de keuzes passende grond- en bouwposities zijn ingenomen</p>	<p>In 2007 zijn prestatieafspraken tot 2010 gemaakt met beide gemeenten afzonderlijk</p>	<p>Het overeengekomen programma realiseren in de komende vier tot 5 jaar, o.a. afspraken rond het invullen van de bouwopgave, uitvoeren van renovatie, grootonderhoud en woningverbetering en het investeren in leefbaarheid.</p>

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
			(Prestatieovereenkomst 2007-2010 Gemeente Borsele en R&B Wonen Prestatieovereenkomst 2007-2011 Gemeente Reimerswaal en R&B Wonen)
Bewonersinitiatief mogelijk maken	Het in werking stellen van het leefbaarheidsfonds. In 2009 is de doelstelling en de werkwijze van het leefbaarheidsfonds onder alle bewoners en gebruikers bekend en er wordt door hen vanzelfsprekend gebruik van gemaakt	Seniorenraden, jongerenraad, dorpsraden, welzijnswerk, Woonplatform, huurdersvereniging en andere belanghebbenden zijn uitgenodigd begin 2007 voor een startbijeenkomst over het leefbaarheidsfonds. Er zijn 40 projecten ondersteund door R&B Wonen. Regelmatig overleg met het Woonplatform over de lokale opgaven Het leefbaarheidsteam is specifiek opgezet met het doel bewonersinitiatief te ondersteunen en stimuleren	Jaarlijks 1% van de huursom toekennen aan bewonersinitiatief.
R&B Wonen krijgt het kwaliteitslabel (KWH-label)	Het halen van het label in 2007	In 2007 is het label toegekend en wordt hermeting uitgevoerd.	Het halen van het label in 2008
Goede samenwerking met Verenigingen van Eigenaren	Betere inbedding in organisatie in 2008 Eind 2006 een onderzoek uitvoeren naar de (her)inrichting van het VVE-beheer	In 2007 heeft R&B Wonen bestuurstaken, voorzitterschap en secretariaat uitgevoerd van 9 vve's. In totaal vertegenwoordigen deze vve's 81 koopappartementen, 102 huurappartementen, 2 woongroepen verpleeghuiszorgen, 1 supermarkt en 2 kantoren.	Concreet maken van de te leveren prestaties en nadere definiëring van de parameters ten behoeve van het VVE-beheer. Onderzoeken van samenwerking met collega corporaties
Financiële continuïteit staat voorop	weerstandsvormogen tussen de 10-20 %	Wordt gevolgd via jaarverslag Solvabiliteit 2006 35.3 % eigen vermogen 13.007 per woning Solvabiliteit 2005 39,5 % eigen vermogen 14.769 per woning	CF heeft moeite met het negatieve resultaat uit gewone bedrijfsvoering die wordt veroorzaakt door hoge

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<p>Centraal Fonds 2005 33,5 % en 10.941 per woning.</p> <p>Ontwikkeling gecorrigeerd vermogen</p> <p>2006 (23,6%)</p> <p>2007 (21%)</p> <p>2008 (18,1%)</p> <p>2009 (17,6%)</p> <p>2010 (17%)</p> <p>minimaal noodzakelijk 11,7 %</p>	<p>onderhoudsuitgaven. Er kan worden gekozen een deel van de kosten te activeren. Deze discussie wordt dit jaar gevoerd met de accountant.</p>

Presteren naar stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en jaartal)	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
<p>Gemeenten: investeer in leefbaarheid met accent primair op (financieel) bereikbare woonruimte voor de doelgroepen op die plaatsen waar de vraag zich manifesteert.</p>	<p>De ondertekende prestatieovereenkomsten van februari en september 2007. Achter alle afspraken zijn acties en realisatie momenten vermeld.</p>	<p>Zie prestaties bij 'presteren naar opgaven'</p>	<p>Zie prestaties bij 'presteren naar opgaven'</p>
<p>Woonplatform: investeer in leefbaarheid en denk daarbij vooral aan de kleinste kernen. Het Woonplatform draagt ideeën aan welke op verantwoordelijkheid en haalbaarheid worden getoetst. Lijnen zijn kort met deskundig (onafhankelijk) voorzitterschap. Men vervult de maatschappelijke antenne functie naar de corporatie.</p>	<p>Afspraken worden driemaal per jaar getoetst.</p>		
<p>Zorginstellingen: Het bouwen van zorgvastgoed op basis van het provinciaal spreidingsplan zorg, soms in huurvorm en soms in eigendom. De aantallen, het doel en de gewenste infrastructuur worden in een programma van eisen aangereikt.</p>	<p>Met zorginstelling SVRZ is de gewenste vastgoed- en zorginspanning vastgelegd in een intentieovereenkomst van maart 2004 over het ontwikkelen van 54 verpleeghuisplaatsen in</p>	<p>SVRZ</p> <p>De totaal te realiseren 54 verpleeghuisplaatsen in drie kernen zijn tot ontwikkeling gekomen, 24 plaatsen daarvan zijn in Heinkenszand gerealiseerd en opgeleverd in 2006.</p>	<p>SVRZ</p> <p>18 plaatsen in aanbouw in 's Gravenpolder met oplevering in 2009 in vergaande voorbereiding 12 plaatsen op de locaties Heerenhoek met beoogde oplevering in 2010.</p>

	<p>3 kernen. Met de zorginstellingen Siloah, het GORS, Philadelphia Zorg, Ter Weel en het KIO worden projectmatig afspraken gemaakt over de vraag en ontwikkeling van vastgoed. In de overeenkomsten worden afspraken gemaakt over de omvang, de wijze van afnemen en beoogde start en oplevering van het vastgoed.</p>	<p>Siloah : 12 huurstudio's voor mensen met handicap start 2007 (oplevering 2008) Het GORS, 10 huurstudio's voor autisten met werk- en begeleiding accommodatie. Start 2007 opgeleverd 2007.</p>	<p>Philadelphia Zorg, 12 huur studio's voor mensen met handicap, start 2008 en oplevering 2009 Zorggroep Ter Weel. 18 verpleeghuisplaatsen, 35 lichte zorg studio's en 2 crisisopvangplaatsen, zorginfra, keuken en restaurant; alles in koop. Start bouw 2007 en gereed in 2009. KIO (particulier initiatief, Kind in Ontwikkeling). Vraagt accommodatie voor oudere kind-autisten. R&B Wonen zoekt naar ontwikkel-mogelijkheden in kern van Heinkenszand. Streven levering omstreeks 2010/2011. Huur.</p>
<p>Huurder organisatie HVRB De samenwerking en invullen van verlangens vanuit de belangen behartiging van huurders (sinds 2002).</p>	<p>Er wordt per kwartaal gestructureerd overleg gevoerd, waarbij wensen worden ingebracht. Die wensen worden, voor zover het een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor R&B Wonen is, ingevuld.</p>	<p>R&B Wonen ondersteunt financieel de huurdersvereniging in het streven naar vergroten van kennis en vaardigheden in samenwerking met de Woonbond.</p>	

Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid</p>	<p>Het op peil houden van het weerstandsvermogen (de solvabiliteit). Uitgangspunt is tussen de 10-20 %.</p>	<p>Huidig weerstandsniveau is 35%.</p>	<p>Voor de jaren 2008 tot en met 2012 wordt, met uitzondering van het jaar 2011, elk jaar een negatief resultaat uit gewone bedrijfsvoering geraamd (begroting 2008). Dat komt enerzijds door de bewuste inspanning in de bestaande voorraad (renovaties) en anderzijds door een onrendabele investering op nieuwbouw (huur) ten laste van het vermogen. De prognose van het CFV voor 2011 komt uit op 8,9 % . Eind 2007 is er een voorziening gevormd van € 9,4 miljoen(concept jaarrekening 2007). Eind 2006 was dat € 16,8 miljoen.</p>

Bijlage 5 Quickscan R&B Wonen Heinkenszand, november 2007

Afspraken met huurdersorganisatie HVRB	Ja
Arbo-risico inventarisatie	Ja
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	Nee
Balanced score card	Nee
Communicatieplan	Nee
Corporatievastgoed-index	Nee
Financiële meerjarenraming	Ja
Huurbeleidsplan	Ja
ISO-certificaat	Nee
Interne prestatieafspraken met managers	Ja (afdelingsplannen)
KWH-huurlabel	Ja
Klantwaardering, systematische registratie	Ja (KWH jaarlijks)
Ondernemingsplan	Ja
Opleidingsplan	Ja (Persoonlijk Loopbaan Plan)
Organisatie- en functiebeschrijvingen	Ja
Procesbeschrijvingen	Ja
Privacy protocol(Wet bescherming persoonsgegevens)	Ja
Prestatieafspraken met de gemeenten	Ja
Strategisch voorraadbeheerplan	Ja
Swot-analyse	Ja
Verkoopbeleidsplan	Ja
Woningmarktonderzoek	Nee (gemeenten
monitoren zelf de markt en dat is vertaald in een woonvisie van de gemeenten die weer is gebruikt als onderlegger voor de prestatieafspraken)	

Kengetallen woningbezit

Aantal huurwoningen totaal 31 dec.2006.	4041
Aantal huurwoningen per gemeente	
Borsele	1869
Reimerswaal	2172
Procentuele onderverdeling woningbezit naar huurklasse	
€ 0,00 tot € 341,--	1118 28%
€ 342,-- tot € 491,--	2809 69,5%
€ 491,-- tot € 526,--	67 1,5%
meer dan € 526,--	47 1%

Overige verhuureenheden	
Supermarkt	2
Groepswoningen voor pg-bewoners	6
Garages	98
Parkeerplaatsen	31
Diversen fysiotherapie, zorginfrastructuur, thuiszorg	7

In 2007 opgeleverd in huur:	
het woonzorgproject Fonteyne in Heinkenszand	31
huisartsenpraktijk, zorginfrastructuur, kinderopvang KIO	3
Studio's in Kruiningen t.b.v. het Gors.	10
Werkvoorziening voor Autisten	1

Koopwoningen	
3 starterswoningen Hansweert	3
Starterswoningen Kruiningen	7

Aantal woningen in aanbouw okt 2007	
Scheldestraat Hansweert.	10
Cleeuwendamme Borssele	12

In voorbereiding en start binnen drie maanden	
Theresiahof 's-Heerenhoek, 18 huur en 9 koop	27
Groepswoningen in het project Theresiahof	2
Hof van Reimerswaal Yerseke, 56 huur 12 koop	68
Groepswoningen en verzorgingshuisplaatsen Hof van Reimerswaal	53
"De Zwake"-Gravenpolder, 25 huur, 8 koop, 3 groepswoningen e.d	36
"De Zwake", commerciële ruimte, bibliotheek, sportgerelateerde functies.	4
IJssellaan Hansweert, 12 huur en 4 koop	16
Nazareth/Langeweg 's-Gravenpolder, 12 studio's en 10 senioren-Appartementen met ondersteuningsruimten	22

Kengetallen financiële positie

Eigen vermogen per woning	13.007,--
Huur per woning per maand	371,--
Boekwaarde per woning(actuele waarde)	32.724,--
Boekwaarde per woning(historische kostprijs)	22.907,--
Jaarresultaat 2007 per woning(gewone bedrijfsvoering)	-/- 817
Onderhoudsuitgave per woning	3228
Solvabiliteit	35,33%

Kengetallen omzetspotentie

Huur als percentage maximaal redelijk	62%
Bedrijfswaarde als percentage van de boekwaarde	143%
Aantal te verkopen woningen komende 5 jaar	100
Aantal te herstructureren woningen komende 5 jaar (woningverbeteringen boven de € 40.000,-- per woning)	276
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	50.000,--

Kengetallen organisatie

Aantal voltijdsformatieplaatsen	32,9
Aantal medewerkers	35
Percentage ziekteverzuim	1,3%
Beheerkosten per woning	1155,--
Belastingen en verzekeringen per woning	200,--
Eigen onderhoudsdienst	Ja

Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen twee jaar	
2005	0
2006	2
2007	0
Aantal huisuitzettingen	
2005	6
2006	8
2007 (1 ^e halfjaar)	12



Raeflex
t.a.v. de visitatiecommissie
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT

Ons kenmerk: cjk/AG
Betreft: visitatierapport

Heinkenszand, 18 februari 2008

Geachte heer Van Santen,

Graag maken wij nog gebruik van de mogelijkheid om te reageren op het door uw commissie uitgebrachte visitatierapport aan R&B wonen.

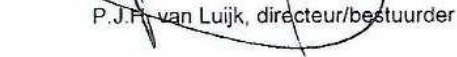
Van diverse stakeholders, waarmee u een gesprek hebt gevoerd, hebben wij als reactie teruggekregen dat zij de commissie zeer goed voorbereid vonden en het gesprek als zeer waardevol te hebben ervaren. Wij sluiten ons gaarne aan bij die mening van onze stakeholders.

Wij zijn bijzonder blij met uw conclusie dat R&B Wonen kan worden gewaardeerd met het eindcijfer 8. Verder herkennen wij ons in uw aanbevelingen ten aanzien van communicatie, organisatie en control. Daaraan zullen wij de komende tijd zeker aandacht besteden.

Als belangrijkste reden voor het uitvoeren van de visitatie hebben wij aangegeven, dat we ons graag willen verantwoorden naar onze stakeholders en dat we willen leren van een onafhankelijke beoordeling. Ons inziens heeft uw visitatie daar ruimschoots aan voldaan.

Met vriendelijke groeten,
R&B Wonen


O.J. Krijger, directeur/bestuurder


P.J.F. van Luijk, directeur/bestuurder

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.