

Com-wonen presteert maatschappelijk conform de norm

**Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie
Com-wonen**

CBV/AS/jb/2010-2030u

1 oktober 2010

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
Drs. H. Ihataren, MSc.
A. Soliana, MSc.
Drs. M. Bakker
H. Dijkstra

Inhoudsopgave

Samenvatting: Com-wonen presteert maatschappelijk conform de norm	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Com-wonen is <i>voldoende</i> (rapportcijfer van 6,9) ..	4
Inleiding	8
Aanpak	10
Opbouw van het rapport	11
1 Com-wonen presteert voldoende naar ambities en doelen	12
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen	12
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende	13
Com-wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 voldoende gerealiseerd	15
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	25
2 Com-wonen vertaalt de opgaven voldoende naar beleid	29
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm.....	29
Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid	30
Regionale opgaven goed vertaald naar beleid	31
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid.....	32
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	34
3 Belanghebbenden gemiddeld tevreden over Com-wonen, huurders- en bewonersvertegenwoordiging ontevreden.....	35
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	35
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende.....	36

4	Com-wonen beschikt over een solide financiële positie.....	48
	Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende	49
	Financieel beleid scoort voldoende	49
	Financiële positie scoort voldoende.....	53
	Beoordeling CFV en WSW voldoende	57
	Treasury scoort voldoende	58
5	Com-wonen opereert over het algemeen efficiënt.....	60
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten	60
	Eindoordeel op presteren naar efficiëntie goed.....	60
6	Com-wonen presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur... 	64

Bijlagen

A	Overzicht gebruikte brondocumenten	73
B	Toetsing doelstellingen	75
C	Overzicht interne gesprekken	76
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden	77
E	Integrale Scorekaart.....	78
F	Prestatiespinnenwebben	79

Samenvatting: Com-wonen presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Com-wonen over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Com-wonen

Com-wonen is een corporatie met circa 30.000 eenheden die voornamelijk actief is in Rotterdam en Capelle aan den IJssel. Van oudsher richt Com-wonen zich in het bijzonder op mensen met een kwetsbare positie. Daarnaast is Com-wonen een betrouwbare investeerder in wijken en beschouwt zich medeverantwoordelijk voor het welzijn van de bewoners in de wijken waar ze actief is.

Om dit te bereiken richt Com-wonen zich op de volgende speerpunten:

- a Ontwikkelen van het vastgoed
- b Investeren in maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelen
- c Zorgen voor tevreden klanten
- d Regiosolidariteit
- e Beste bedrijf
- f Investeren in wijkkracht: een eigentijds alternatief voor leefbaarheid, waarbij wordt uitgegaan van kansen en positieve krachten die in de wijk aanwezig zijn
- g Wonen, welzijn en zorg
- h Samen werken: samen leren en samen overleggen.

In 2009 heeft Com-wonen samen met haar belanghebbenden invulling gegeven aan haar nieuwe missie en visie. Op basis hiervan zal Com-wonen de komende jaren haar strategie verder vertalen naar concrete doelstellingen.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Com-wonen is *voldoende* (rapportcijfer van 6,9)

PwC komt tot het oordeel dat Com-wonen maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,9. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Com-wonen. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Com-wonen

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,1	7	6,5	6,5	7,0
Presteren vertaling opgaven	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Presteren volgens belanghebbenden					6,6
Presteren naar vermogen					6,7
Presteren naar efficiëntie					7,2
Presteren naar governance					6,8
Eindoordeel					6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Com-wonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe vertaalt Com-wonen de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert Com-wonen volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Com-wonen gelet op het beschikbare *vermogen*?
- e Hoe *efficiënt* presteert Com-wonen?
- f Hoe presteert Com-wonen op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Com-wonen naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

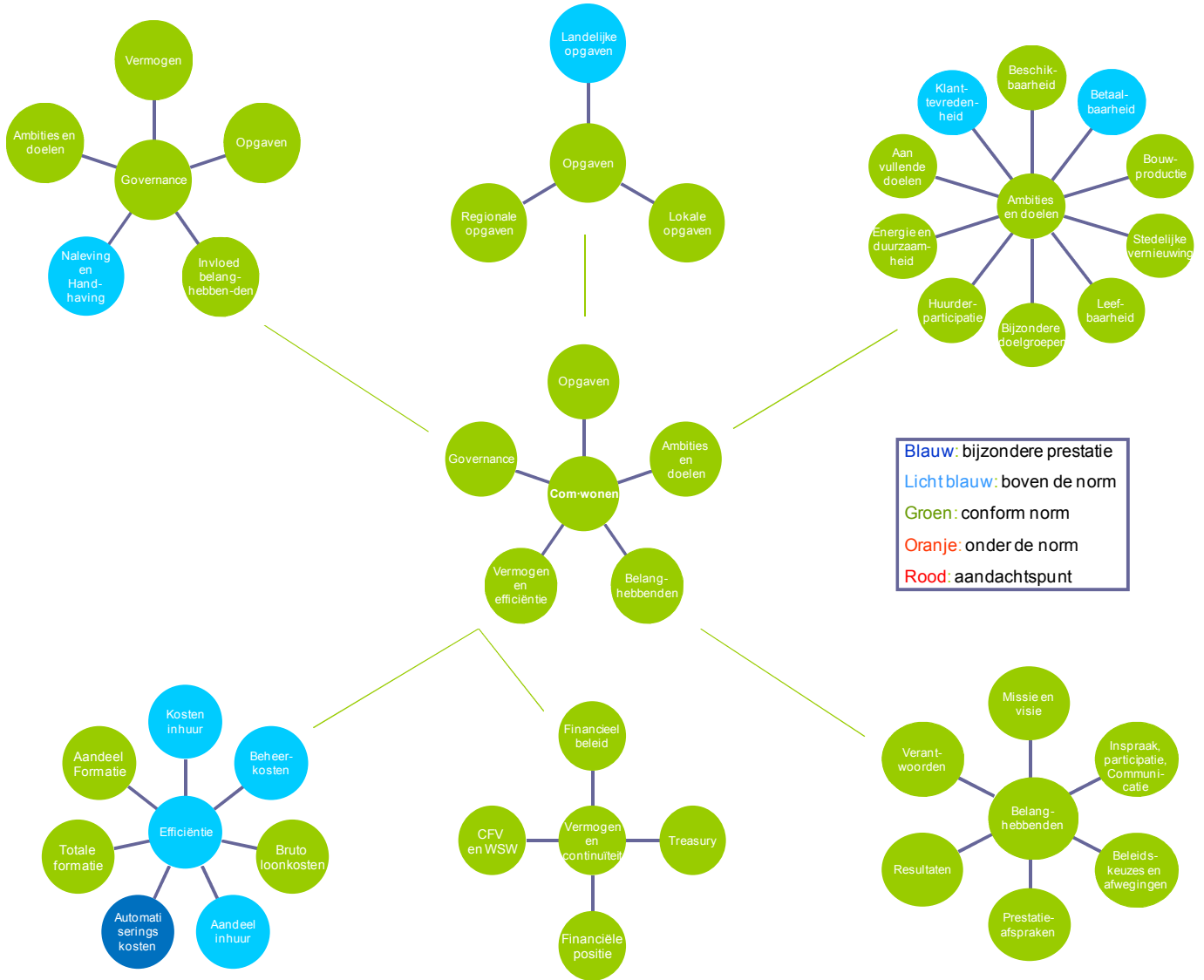
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlage E en F.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Com-wonen open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Com-wonen beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Com-wonen van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Com-wonen geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Com-wonen, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

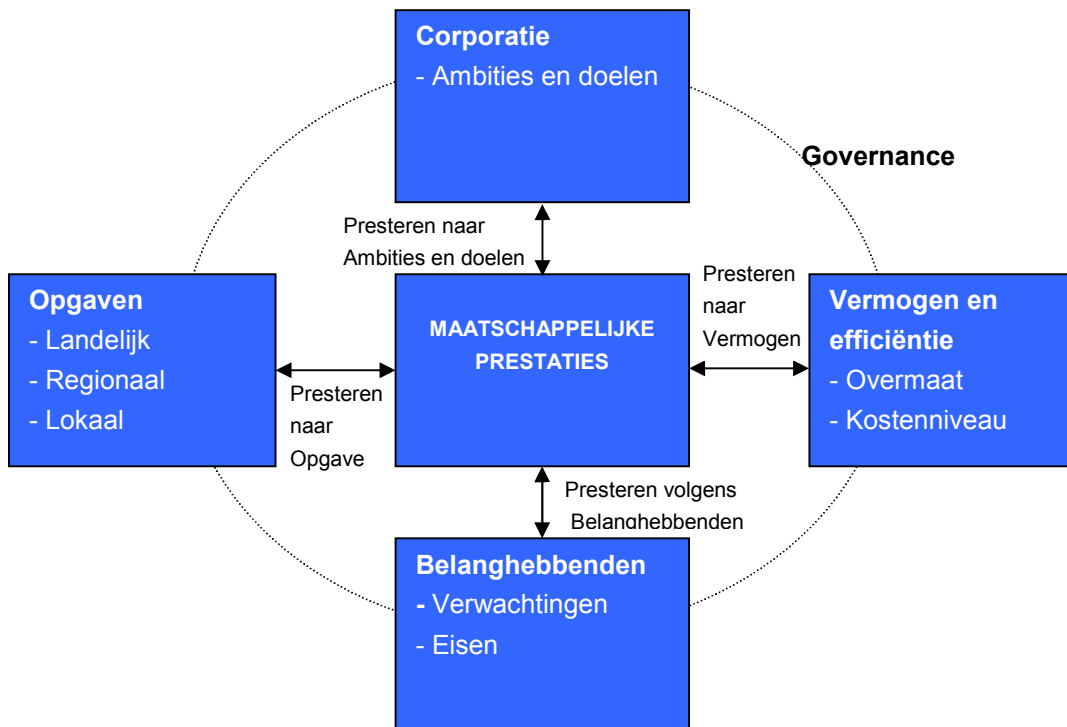
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Com-wonen



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Com-wonen te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Com-wonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Com-wonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Com-wonen volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Com-wonen gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Com-wonen?
- e Hoe presteert Com-wonen op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011).

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen gecombineerd met een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Com-wonen ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft aan de hand van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Com-wonen haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het directieteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 25 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun oordeel over het maatschappelijk presteren van Com-wonen.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Com-wonen zijn afgemeten. Dit toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Com-wonen zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader is tijdens een bijeenkomst met het kernteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de eigen missie, ambities en doelstellingen van Com·wonen en de mate waarin Com·wonen deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Com·wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Com·wonen ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Com·wonen. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Com-wonen presteert voldoende naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Com-wonen. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Com-wonen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Com-wonen haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Com-wonen naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Klanttevredenheid
- j Aanvullende doelen.

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden zijn twee extra velden opgenomen. Deze prestatievelden, 'klanttevredenheid' en 'aanvullende doelen' omvatten doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Com-wonen erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	6,9				6,8
Betaalbaarheid	7,5				7,3
Bouwproductie	7,2				7,0
Stedelijke vernieuwing	7,2				7,0
Energie en duurzaamheid	7,2				7,0
Leefbaarheid	7,1				7,0
Bijzondere doelgroepen	7				6,9
Huurdersparticipatie	7,0				6,9
Klanttevredenheid	7,3				7,1
Aanvullende doelen	7,1				7,0
Eindoordeel	7,2	7	6,5	6,5	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie en visie van Com-wonen zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie en visie van Com-wonen luidt als volgt:

Missie

- Wij bieden goede en betaalbare woonkwaliteit en leveren voorbeeldige dienstverlening in de stadsregio Rotterdam.
- Wij zijn een betrouwbare investeerder in wijken met een grootstedelijk risicoprofiel en zijn medeverantwoordelijk voor het welzijn van de bewoners in deze wijken.
- Wij richten ons in het bijzonder op mensen in een kwetsbare positie.

Visie

- Wij zijn een vastgoedonderneming met een maatschappelijke doelstelling. Wij zien ons vastgoed als de kern van het bedrijf. Onze kerntaak is het bieden van goede en betaalbare woonkwaliteit aan onze doelgroepen. Wij bedienen in de eerste plaats de doelgroepen, zoals omschreven in de BBSH. In de tweede plaats zijn wij maatschappelijk investeerder. Wij willen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke opgaven in de Stadsregio Rotterdam.

Onze visie op de klant

- Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen voor de doelgroep, waarbij speciale aandacht uitgaat naar de bijzondere doelgroepen
- Beschikbaar stellen van goede en betaalbare woonkwaliteit
- Voorbeeldige en optimale dienstverlening

Onze visie op de wijk

- Realiseren van krachtige wijken
- Fysiek duurzame wijk
- Voldoende voorzieningen
- 'Wijkkracht'

Onze visie op maatschappelijke onderneming

- Financieel rendement
- Maatschappelijk rendement
- Sturen op evenwicht

1.08 Com-wonen heeft in 2006 haar strategische agenda tot en met 2010 vastgesteld. Vanaf 2008 worden de pijlers van de strategische agenda via een Doel-Inspanningen-Netwerk (D-I-N) vertaald naar zowel middellange termijn als jaardoelen. Het D-I-N vormt de basis voor de gebieds-, directie- en bedrijfsjaarplannen, waarin de doelstellingen nader worden uitgewerkt. PwC is van mening dat de door Com-wonen geformuleerde doelstellingen voor 2008 en 2009 een goede vertaling van de strategische agenda weergeven. Voor elke pijler is er een directe samenhang met de door Com-wonen geformuleerde doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is de pijler 'Wijk'. Middels 'Wijkkracht' streeft Com-wonen ernaar om op de middellange termijn onder meer naar wijken met toekomstwaarde en waar mensen prettig wonen. Om dit te kunnen realiseren zijn de jaardoelen gericht op het opstellen van wijkvisies en wijkprofielen, het uitvoeren van wijkkrachtprojecten en het ontwikkelen van nieuwe vormen van participatie.

1.09 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Com-wonen.

Com-wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 voldoende gerealiseerd

1.10 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Com-wonen heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Com-wonen rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Com-wonen hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Com-wonen verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.11 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Com-wonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hiermee het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen.

Presteren naar beschikbaarheid scoort voldoende

1.12 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen'.

1.13 Een selectie van de door Com-wonen geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Acquisitie van ruim 420 betaalbare woningen in Albrandswaard	Gerealiseerd	7
Over de periode 2008-2009 verkoop van 967 woningen (bestaand en nieuwbouw) via reguliere en Koopgarant constructies	586 woningen verkocht (realisatie% = 61%)	7,5
Acquisitie van het Verolme terrein (bouwlocatie van 1.500 woningen)	Gerealiseerd	7
Verkoop van 338 nieuwbouwwoningen	175 woningen verkocht (realisatie% = 52%)	6,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.14 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.15 In 2008 heeft Com-wonen ruim 420 betaalbare woningen aangekocht in Albrandswaard. Hiermee beoogt Com-wonen een versterking van haar woningportefeuille als regiocorporatie in de regio. Met deze acquisitie groeit Com-wonen tot ongeveer 1.000 woningen in dit gebied en betekent dit een uitbreiding van haar regionale positie 'op Zuid'. Hiermee voldoet Com-wonen aan één van haar langetermijn ambities om haar vastgoedportefeuille aan te laten sluiten op de gewenste balans in de regio.

1.16 Over de periode 2008-2009 heeft Com-wonen in totaal 586 woningen verkocht (bestaand en nieuwbouw). In 2008 was dit aantal 244 (bestaand en nieuwbouw). In 2009 heeft Com-wonen 167 bestaande woningen verkocht, waarvan 126 via reguliere verkoop en 41 via Koopgarant. De oorspronkelijke doelstelling was om 33 woningen via Koopgarant te verkopen. Gezien de ontwikkelingen op de woningmarkt vanwege de kredietcrisis is PwC van mening dat Com-wonen een goede prestatie heeft geleverd ten aanzien van de verkoop van woningen.

1.17 In 2009 heeft Com-wonen het Verolme terrein aangekocht en heeft zij in samenwerking met Dura Vermeer Bouw Rotterdam een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van herontwikkeling. Op dit terrein zullen ongeveer 1.500 woningen worden

gerealiseerd in de categorieën koop, Koopgarant en huur.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.18 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

1.19 In tabel 1-3 zijn de door Com-wonen geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
85% van het woningbezit in de categorie bereikbaar	Gerealiseerd	7,5
Goedkoop en bereikbare woningen verhuren aan de doelgroep met inkomen lager dan de huurtoeslaggrens	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7.5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.20 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘betaalbaarheid’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.21 Com-wonen heeft over de periode 2008-2009 gemiddeld circa 90% van haar woningbezit in de categorie bereikbaar gehouden. Hiermee behaalt Com-wonen ruimschoots haar doelstelling om de bereikbare voorraad op 85% te houden.

1.22 In de toewijzing van verhuringen streeft Com-wonen ernaar zoveel mogelijk de goedkope en bereikbare woningen te verhuren aan doelgroepen met een inkomen lager dan de huurtoeslaggrens. Over de periode 2008-2009 heeft Com-wonen gemiddeld circa 74% van de goedkope en bereikbare woningvoorraad verhuurd aan deze doelgroep.

Presteren naar bouwproductie scoort goed

1.23 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanvang 15 nieuwbouwprojecten in 2008	15 projecten opgestart	7
Oplevering van 322 woningen in 2008	422 opgeleverd; 131% realisatie	7,5
Aanvang 7 nieuwbouwprojecten in 2009	3 projecten opgestart	7
Oplevering van 565 woningen in 2009	490 opgeleverd; 87% realisatie	7,5
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.24 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea wordt dit oordeel toegelicht.

Com-wonen had zich ten doel gesteld om in de periode 2008-2009, 22 nieuwbouwprojecten op te starten. Voor 2008 heeft Com-wonen deze doelstelling ook gerealiseerd. Voor 2009 heeft Com-wonen vanwege de kredietcrisis slechts drie van de zeven nieuwbouwprojecten opgestart. De overige vier projecten zijn uitgesteld naar 2011. Voor deze projecten worden de herontwikkelings- en daarmee de haalbaarheidsmogelijkheden onderzocht die zijn ontstaan door de veranderende markt.

1.25 Met betrekking tot de oplevering van projecten heeft Com-wonen over de periode 2008-2009 haar doelstelling ruimschoots gerealiseerd. Com-wonen heeft in deze periode 912 nieuwbouwwoningen opgeleverd ten opzichte van de geprognosticeerde 885.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed

1.26 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Versterken tuinstadkarakter van Schiebroek	Gerealiseerd: uitvoering	7,5
Herstructurering Lombardijen ('t Mooie plan)	Gerealiseerd: in uitvoering	7,5
Herstructurering CadIJ (De Hoven)	Gerealiseerd	7
Herstructurering CadIJ (Rozenburcht)	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.27 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.28 Com-wonen voert een ambitieus beleid ten aanzien van herstructurering. Com-wonen voert een gebiedsgericht aanpak en heeft voor de voornaamste gebieden waar zij actief is een gebiedsvisie opgesteld. Hierin komen onder meer de plannen naar voren met betrekking tot herstructurering.

1.29 Voor de herstructurering van Schiebroek heeft Com-wonen een aantal projecten lopen. Com-wonen wil het tuinstadkarakter versterken door een gecombineerde en integrale aanpak van de wijk te hanteren. Zowel op economisch en sociaal-maatschappelijk gebied, als op het gebied van woningen en de woonomgeving. Maatregelen zijn gericht op onder meer het bouwen van middeldure huur- en koopwoningen, wijkveiligheid, jongeren, participatie, leefbaarheid en sociale cohesie. Leidraad hiervoor is het Masterplan Schiebroek dat in 2007 is vastgesteld.

1.30 Over de periode 2008-2009 heeft Com-wonen het nieuwbouwproject Lupine 2 opgeleverd en zijn voorbereidingen getroffen voor onder meer het project Nox en Vesper. Daarnaast heeft Com-wonen activiteiten ondernomen om de participatie van bewoners te vergroten.

1.31 In het kader van de herstructurering van Lombardijen voert Com-wonen onder meer het sloop- en nieuwbouwproject 't Mooie Plan uit. In 2008 zijn de woningen gesloopt en gestart met de bouw van de eerste fase. De oplevering van Fase 1 van 't Mooie Plan wordt medio 2010 verwacht. Dit project wordt door Com-wonen als bijzonder gezien vanwege de samenwerking met Dura Vermeer in het kader van ketensamenwerking in de bouw. Het project 't Mooie Plan is het eerste project dat binnen de pilot Ketensamenwerking wordt gerealiseerd.

1.32 In de herstructurering van Vreewijk is Com-wonen onder meer bezig met het sloop- en nieuwbouwproject Landbouwuurt. In 2008 zijn de woningen gesloopt en in 2008 gestart met de bouw. Het project Landbouwuurt wordt ook met ketensamenwerking ontwikkeld en gerealiseerd.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.33 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie van de door Com-wonen geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid opgenomen.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vastlegging Energiebeleid met doelstelling 28% CO ₂ -reductie in 2018	Gerealiseerd	7
Ondertekening FSC-Convenant en deelname pilot milieubeoordelingsinstrument GPR-gebouw	Gerealiseerd	7,5
In samenwerking met EFL uitvoeren van een pilotproject in Capelle a/d IJssel om een appartementencomplex zo energiearm mogelijk te maken (pilot Dotterlei)	Gerealiseerd: in uitvoering	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.34 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.35 Com-wonen heeft grote ambities ten aanzien van milieu- en energiebesparing. In 2008 zijn hierover afspraken met de gemeente Rotterdam gemaakt en zijn deze tevens opgenomen in het beleid. Om de besparing te realiseren worden onder meer innovatieve en duurzame oplossingen gezocht bij het uitvoeren van onderhoud en in de nieuwbouw. Het gebruik van FSC-hout en het plaatsen van groene daken zijn voorbeelden hiervan.

1.36 Het milieubeoordelingsinstrument van het GPR-gebouw is een digitaal instrument om de duurzaamheid van woningen, uitluiteitsgebouwen en bedrijfsgebouwen middels rapportcijfers in kaart te brengen. Daarnaast behoort het gebruik van FSC-hout tot het standaard bestek van Com-wonen.

1.37 Momenteel is Com-wonen bezig met de uitvoering van het pilotproject Dotterlei. In dit project streeft Com-wonen naar maximale energiebesparing. Ook worden de mogelijkheden onderzocht van het concept 'passiefhuis'; dit concept onderscheidt zich door de bijzondere combinatie van een zeer hoogwaardig en aangenaam binnenklimaat en een zeer laag energieverbruik. In 2009 is de European Federation for Living EFL uitgebreid tot een groter samenwerkingsverband van Europese corporaties. In dat kader zijn in een eerder stadium alle woningen die voor 1998 zijn gebouwd voorzien van een energielabel. In 2009 zijn voorbereidingen getroffen om een pilot project uit te voeren voor de verbetering van de energielabel. In 2010 zal Com-wonen verder uitvoering geven aan dit project.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

1.38 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Ontwikkelen en uitvoeren wijkkrachtprojecten	Gerealiseerd	7,5
Uitvoeren van pilotproject in het kader van 'Achter de voordeur kijken' in Bospolder-Tussendijken	Gerealiseerd	7,5
Uitvoeren van preventief onderhoud	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.39 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.40 Over de periode 2008-2009 heeft Com-wonen respectievelijk € 3,4 en € 2,3 miljoen geïnvesteerd in de ontwikkeling en uitvoering van wijkkrachtprojecten. Com-wonen maakt jaarlijks per gebied inzichtelijk welke wijkkrachtprojecten zullen worden uitgevoerd. Enkele voorbeelden van wijkkrachtprojecten zijn: 'Proef de buurt', 'Mekan', 'KiWi' en 'Buurtpreventie'.

1.41 In 2009 heeft Com-wonen in samenwerking met partners uitvoering gegeven aan het pilotproject 'Achter de voordeur kijken' in Bospolder-Tussendijken. Er wordt door de samenwerkende partners aandacht besteedt aan de primaire levensbehoeften: het huishouden op orde te brengen, de opvoeding van de kinderen en daarna wordt er geïnvesteerd in sociale activering, werk en scholing.

1.42 Com-wonen is in 2009 gestart met een proef voor het uitvoeren van preventief onderhoud. Dit houdt in dat er periodiek een 'APK-keuring' wordt uitgevoerd. Com-wonen ziet als voordeel hiervan het verhelpen van achterstallig onderhoud en het mogelijk voorkomen van reparaties.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort voldoende

1.43 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel

worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Uitvoering geven aan de in 2007 vastgestelde beleidsnotitie Wonen, welzijn en zorg	Gerealiseerd	7
Uitvoeren van projecten ten behoeve van de huisvesting van bijzondere doelgroepen	Gerealiseerd	7
Uitvoeren pilotproject 24 uur beschikbaarheid en bereikbaarheid	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.44 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.45 In het kader van de beleidsnotitie Wonen, Welzijn en Zorg heeft Com-wonen in 2008 onder meer gewerkt aan verschillende opplusprojecten en de ontwikkeling van plannen voor een Hindoestaanse woongroep. In Rotterdam-Zuid is er gewerkt aan 24-uurs bereikbaarheid en aan de ontwikkeling van woonservicezones. In 2009 is een werkgroep opgericht om de beleidsnotitie verder uit te werken.

1.46 Ten behoeve van de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft Com-wonen onder meer de volgende activiteiten ondernomen:

- a Oprichting van de begeleidingsgroep bij bijzondere huisvesting
- b Oplevering van twee woningen aan de Bavo Europoort voor cliënten met een brede psychiatrische problematiek
- c Verhuren van woningen aan Pameijer Keerkring en Stichting Arosa
- d Oplevering van het project Aïda in Capelle aan den IJssel.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort voldoende

1.47 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
De koepel van huurdersorganisaties, de SHC, betrekken we op een pro-actieve manier bij beleidsbeslissingen die binnen Com-wonen genomen worden	Gerealiseerd	7
Implementeren vernieuwd handboek participatie	Gerealiseerd	7
Lancering interactieve website Com*dromen	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.48 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.49 In de periode 2008-2009 was er regelmatig overleg tussen Com-wonen en de Stichting Huurdersalliantie Com-wonen (hierna: SHC). De SHC bracht advies uit over de beleidsvisie Wonen, Zorg en Welzijn, het milieu en energiebeleid, het huurplan en het bedrijfsplan.

1.50 Om de bewonersparticipatie te verduidelijken heeft Com-wonen in 2008 een handboek participatie ingevoerd. Dit handboek is in de loop van 2008 geëvalueerd en in 2009 is de vernieuwde versie geïmplementeerd.

1.51 In 2009 heeft Com-wonen de interactieve website Com*dromen gelanceerd. Het betreft een unieke website, waar jongeren de kans krijgen om met elkaar en met Com-wonen te praten over hun woonomgeving.

Presteren naar klanttevredenheid scoort goed

1.52 Onder het prestatieveld 'klanttevredenheid' zijn de doelen van Com-wonen opgenomen die expliciet betrekking hebben op het tevreden stellen van de klant.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar aanvullende klanttevredenheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Dienstverlening conform KWH normen	Gerealiseerd	7,5
After-sales enquêtes; norm gesteld op 7,5	Gerealiseerd	7
Inzicht in klanttevredenheid betreffende huismeesters en wijkbeheerders	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.53 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'klanttevredenheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.54 In zowel 2008 als 2009 heeft Com-wonen ten aanzien van haar dienstverlening boven de normen van KWH gescoord. Op een aantal onderdelen van KWH scoorde Com-wonen zelfs hoger dan het landelijk gemiddelde. Het gemiddelde cijfer van KWH voor de dienstverlening van Com-wonen was over de periode 2008-2009 een 7,5.

1.55 Ten aanzien van de after-sales enquêtes scoorde Com-wonen met een gemiddelde van 7,3 net beneden haar eigen normen.

1.56 Door de gebiedsgerichte werkwijze van Com-wonen wordt de klanttevredenheid per wijk inzichtelijk gemaakt door middel van rapportcijfers. In 2008 was dit gemiddelde een 7,3.

Presteren naar aanvullende doelen scoort goed

1.57 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Com-wonen opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Interactie aangaan met omgeving	Gerealiseerd	7
Samenwerken in 'Partners for Healthy Cities'	Gerealiseerd	7,5
Investeren in bedrijfsnonroerend goed en maatschappelijk vastgoed	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. ca. 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.58 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Com-wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en het oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'aanvullende doelen' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.59 Com-wonen heeft zich ten doel gesteld om de interactie met haar omgeving uit te breiden. Dit doet ze onder meer door aansluiting te zoeken bij het Netwerk Financieel Beleid Corporaties. Daarnaast heeft Com-wonen, in het kader van ketensamenwerking, haar samenwerking met TU Delft vergroot en neemt ze deel aan het onderzoeksprogramma MOVE. Ook zijn er contacten geweest met andere woningcorporaties met betrekking tot ketensamenwerking in het onderhoud- en inkoopbeleid

1.60 In samenwerking met het Albeda College, Dura Vermeer, GGD Rotterdam en zorgaanbieder De Stroom Opmaat Groep heeft Com-wonen het initiatief genomen voor 'Partners for Healthy Cities'. De initiatiefnemers voelen zich medeverantwoordelijk voor de gezondheid van Rotterdammers en vanuit die verantwoordelijkheid worden uiteenlopende activiteiten ondernomen. Daarnaast worden kansen op het gebied van scholing, vrijetijdsbesteding, huisvesting en werk gecreëerd. Het eerste project in het kader van 'Healthy Cities' heet 'Van Grond tot Mond' en heeft tot doel de bewoners van Rotterdam zich bewust te laten worden van gezond en vers eten.

1.61 In 2009 zijn de algemene strategische doelstellingen bepaald voor bedrijfsonroerend goed en maatschappelijk vastgoed en zijn deze opgenomen in de herijkte strategische agenda. Naar aanleiding van de in eind 2009 verschenen Europese beschikking over staatssteun aan woningcorporaties, zullen de implicaties hiervan op het beleid ten aanzien van bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed worden aangepast en verwerkt in 2010.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.62 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- e Kennis en inzicht (7)
- f Planning (6,5)
- g Monitoring (6,5).

1.63 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden. Allereerst wordt kort ingegaan op de ontwikkeling die de strategische sturing bij Com-wonen de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

De strategische sturing bij Com-wonen heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld van centrale sturing naar gebiedsgerichte sturing

1.64 De afgelopen jaren heeft de strategische sturing van Com-wonen zich ontwikkeld van een centraal gestuurde aanpak, die min of meer voor ieder gebied hetzelfde was, tot een sterk gebiedsgerichte aanpak waarbij (per gebied) veel aandacht wordt geschonken aan de specifieke situatie. Deze specifieke situatie is vertaald naar stuurindicatoren die meten of de inspanningen van Com-wonen in de gebieden waar zij actief is succesvol zijn.

1.65 Een belangrijk onderdeel van de strategische sturing vormt het door Com-wonen zelf ontwikkelde Doel-Inspanningen-Netwerk(D-I-N) Het D-I-N vormt de basis voor de jaarplannen op gebieds-, bedrijfs- en directieniveau.

1.66 In het D-I-N worden de hoofddoelen voor de lange termijn benoemd. De de inspanningen om het hoofddoel te bereiken, worden gedefinieerd als zijnde subdoelen en worden tevens in het D-I-N benoemd. Een sterk punt van het D-I-N-model is het evenwicht tussen doelstellingen van financieel en maatschappelijk aard. Dit evenwicht doet recht aan de aard van de problematiek waarmee Com-wonen dagelijks wordt geconfronteerd.

Com-wonen beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (7)

1.67 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.68 In 2006 heeft Com-wonen haar strategische agenda tot en met 2010 vastgesteld. Gelet op recente ontwikkelingen op onder meer financieel, economisch en volkshuisvestelijk gebied, besloot Com-wonen in 2009 haar strategische agenda te herijken. In mei 2010 is de herijkte strategische agenda definitief vastgesteld. Middels het Doel-Inspanningen-Netwerk (D-I-N) zijn de strategische pijlers vertaald naar middellange termijn doelstellingen en vervolgens naar jaardoelen. Op basis van het D-I-N worden jaarplannen op gebieds-, bedrijfs- en directieniveau opgesteld. Hierin worden de geformuleerde doelstellingen nader uitgewerkt. Deze doelstellingen geven de activiteiten weer die Com-wonen wil ondernemen om haar middellange termijn en lange termijn ambities te verwezenlijken. Het D-I-N maakt inzichtelijk hoe de operationele doelen zich verhouden tot de lange termijn strategische ambities van Com-wonen. Omdat het D-I-N de basis vormt voor jaarplannen op diverse niveaus en het de verbanden tussen de doelen weergeeft, is het middels deze systematiek voor een ieder in de organisatie duidelijk hoe zijn/haar werkzaamheden een bijdrage leveren aan het realiseren van de strategische ambities van Com-wonen.

1.69 Ten aanzien van het meetbaar maken van de doelen laat Com-wonen een wisselend beeld zien. Met betrekking tot bijvoorbeeld bouwopgaven zijn de doelen goed meetbaar gemaakt. Daarentegen zijn de doelstellingen met betrekking tot het uitvoeren van wijkkrachtprojecten over het algemeen vooralsnog kwalitatief ingestoken. Hoewel per wijk een groot aantal kengetallen inzichtelijk worden gemaakt, hebben deze voornamelijk betrekking op operationele en financiële indicatoren, zoals leegstand en huurachterstand. De kwalitatieve doelen van Com-wonen zouden ten behoeve van onder andere monitoring op een kwantitatieve wijze kunnen worden uitgewerkt. Ondanks het feit dat PwC op dit gebied nog ruimte voor verbetering ziet, wordt het oordeel voldoende toegekend. Dit oordeel is gebaseerd op de goede prestaties van Com-wonen bij het structureren van haar strategische ambities (D-I-N).

Com-wonen plant haar eigen ambities en doelen voldoende (6,5)

1.70 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.71 De afzonderlijke bedrijfsplannen zijn een voortvloeisel van het D-I-N. In deze jaarplannen worden de geplande doelen benoemd. In enkele gevallen worden deze doelen ook meetbaar gemaakt. Een voorbeeld hiervan is het aantal te verkopen woningen en de te realiseren nieuwbouwprojecten. Andere doelen van financiële aard, zoals de leegstand, zijn tevens naar meetbare eenheden vertaald. Als het gaat om kwalitatieve doelen, zoals het uitvoeren van projecten in het kader van leefbaarheid, is PwC echter van mening dat Com-wonen hierin nog het nodige kan verbeteren. De kwalitatieve doelen zouden op een kwantitatieve wijze kunnen worden uitgewerkt. Door daarnaast normen of kritische prestatie indicatoren te benoemen in combinatie met een tijdspad waarin wordt aangegeven wanneer de activiteiten worden ondernomen, kan Com-wonen op een veel effectievere wijze sturen op de realisatie van haar doelstellingen. Met betrekking tot 'planning' kent PwC het oordeel voldoende toe.

Com-wonen monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen voldoende (6,5)

1.72 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.73 Com-wonen monitort de voortgang van haar prestaties middels kwartaalrapportages. Deze kwartaalrapportages zijn vooralsnog voornamelijk gebaseerd op financiële en operationele sturingsindicatoren, zoals huurachterstand, onderhoudskosten en financiële resultaten. Daarnaast

wordt ook de voortgang van nieuwbouwprojecten en verkoop van woningen inzichtelijk gemaakt. Ten aanzien van deze doelstellingen benoemt Com-wonen wel normen, zodat tussentijds kan worden gestuurd op eventueel onderpresteren.

1.74 Het brede maatschappelijke taakveld, dat veel doelen met zich meebrengt, wordt echter vooralsnog onvoldoende in de kwartaalrapportages gemonitord. Door het ontbreken van normen of kritische prestatie indicatoren voor de kwalitatieve doelen dreigt de rapportage slechts een compilatie van gegevens te worden, waarop niet effectief kan worden gestuurd. Door het meetbaar maken van doelen en het stellen van normen en/of kritische prestatie indicatoren, kan op basis van de kwartaalrapportages worden bekeken in hoeverre Com-wonen op de goede weg is bij het realiseren van haar doelstellingen. In gevallen waarbij de prestaties niet voldoen aan de normen, kunnen tussentijds verbeterplannen worden opgesteld. Ondanks het ontbreken van normen en/of kritische prestatie indicatoren, kent PwC het oordeel voldoende toe. Dit oordeel is gebaseerd op de ontwikkeling die Com-wonen heeft gemaakt (en nog aan het maken) is ten aanzien van het SMART formuleren van haar doelstellingen en de wijze waarop ze hierdoor kan monitoren.

2 Com-wonen vertaalt de opgaven voldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Com-wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Com-wonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode. Hierdoor zou het rapport te omvangrijk worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm

2.02 Com-wonen slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Com-wonen op alle onderdelen conform de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/of de verwachting van PwC. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgave is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7,3				7,1
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7,2				7,0
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7,1				7,0
Eindoordeel	Voldoende	7,2	7	6,5	6,5	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Com·wonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
- c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
- d Toevoeging van extra seniorenwoningen
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad
- f Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009-2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling.
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Com·wonen de landelijke opgaven goed heeft vertaald naar eigen doelstellingen. Com·wonen heeft diverse initiatieven ondernomen die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Beleid gericht op het huisvesten van de primaire doelgroep door het in stand houden van ten minste 85% van de woningvoorraad in de categorie *bereikbaar*.
- b Beleid gericht op toewijzing van verhuringen aan de primaire doelgroep zoveel mogelijk in de goedkope en bereikbare woningvoorraad.
- c Aandacht voor energie besparing en gebruik van duurzame materialen.

2.08 In de volgende tabel wordt beschreven hoe Com·wonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van de in het beleid genoemde doelgroepen	Beleid gericht op huisvesten van primaire doelgroep en het in stand houden van ten minste 85% van de woningen in de categorie goedkoop en/of bereikbaar	7
Actief bevorderen van de beschikbaarheid van voldoende woningen	Beleid gericht op het aankopen van (betaalbare) woningen	7
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op de herstructurering. Com-wonen heeft per wijk waar zij actief is, waar van toepassing, een integrale aanpak van herstructurering geformuleerd	7,5
Toevoeging extra seniorenwoningen	Beleid gericht op wonen, welzijn en zorg en het opplussen van seniorenwoningen	7,5
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Beleid gericht op energiebesparing, het toepassen van milieuvriendelijke materialen en de implementatie van energiepakketten	7,5
Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt	Beleid gericht op het te koop aanbieden van een groot deel van de woningvoorraad, zowel in reguliere als koopgarant constructies	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven goed vertaald naar beleid

2.09 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Com-wonen de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De regionale opgaven richten zich op de volgende speerpunten:

- a Versterken economische vitaliteit
- b Verbeteren van het imago van de stadsregio
- c Verbeteren leefbaarheid
- d Verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit.

2.10 PwC constateert dat Com-wonen de opgaven op regionaal niveau goed heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. Com-wonen voert een ambitieus beleid ten aanzien van herstructurering. In haar aanpak wordt expliciet rekening gehouden met het realiseren van bedrijfsonroerend goed en maatschappelijke vastgoed. Ten aanzien van leefbaarheid heeft Com-wonen voor de wijken waar zij voornamelijk actief is gebiedsvisies en daaruit voortvloeiende wijkprofielen geformuleerd. Per jaar worden tal van wijkkrachtprojecten uitgevoerd.

2.11 In de volgende tabel wordt beschreven hoe Com-wonen de regionale opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
Versterken economische vitaliteit	Beleid gericht op herstructurering door middel van onder meer realiseren van bedrijfsnonroerend goed en maatschappelijk vastgoed	7,5
Verbeteren van het imago van de stadsregio	Beleid gericht de strategische voorraadontwikkeling; vastgoedportefeuille aansluiten op de gewenste opbouw van de wijk en de regio	7
Verbeteren leefbaarheid	Beleid gericht op wijkkrachtprojecten	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.12 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Com-wonen de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.13 Com-wonen is voornamelijk actief in de gemeenten Rotterdam en Capelle aan den IJssel. De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeenten. In dit onderdeel worden de belangrijkste lokale opgaven van Com-wonen benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Bouw van 894 woningen over de periode 2008-2009
- b Beschikbaar stellen van minimaal 30 woningen met woontoezicht voor huisvesting van MOE-landers
- c Beschikbaar stellen van woningen ten behoeve van huisvesting van statushouders en generaal pardonners
- d Opstellen beleid gericht op voorkomen huisuitzettingen
- e Reductie CO2 uitstoot met 28% in de periode 2008-2019
- f In het kader van het Pact op Zuid verbeteren van woningen
- g Com-wonen zal binnen het adoptiegebied actief woningen van malafide huiseigenaren in Carnisse verwerven
- h Instandhouding bereikbare voorraad (Capelle aan den IJssel)
- i Bouwen sociaal bereikbare woningen (Capelle aan den IJssel)
- j Samenwerking in het kader van wijkkrachtprojecten (Capelle aan den IJssel).

2.14 Com-wonen heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed vertaald naar haar beleidsdoelstellingen. De lokale opgaven zijn een nadere concretisering van de landelijke en de regionale opgaven. Com-wonen heeft nagenoeg alle opgaven vertaald naar beleid.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
Bouw van 894 woningen over de periode 2008-2009	Vertaald naar beleid; start bouw 1.163 woningen in de periode 2008-2009	7,5
Beschikbaar stellen van woningen ten behoeve van huisvesting van statushouders en generaal pardonners	Vertaald naar beleid	7
Opstellen beleid gericht op voorkomen huisuitzettingen	Vertaald naar beleid; stabiliseren van het aantal ontruiming op een streefniveau van 130 woningen	7
Reductie CO2 uitstoot met 28% in de periode 2008-2019	Vertaald naar beleid	7
In het kader van het Pact op Zuid verbeteren van woningen	Vertaald naar beleid; pilot 'roll on roll off principe	7
Com-wonen zal binnen het adoptiegebied actief woningen van malafide huiseigenaren in Carnisse verwerven	Vertaald naar beleid; adoptie Carnisse in het kader van het roll-on-roll-off principe en het opstellen van een wijkvisie en targets voor Carnisse	7,5
Instandhouding bereikbare voorraad (Capelle aan den IJssel)	Vertaald naar beleid; minstens 85% in de categorie bereikbaar	7
Bouwen sociaal bereikbare woningen (Capelle aan den IJssel)	Vertaald naar beleid; 244 te realiseren woningen bereikbare (huur) categorie	7
Samenwerking in het kader van wijkkrachtprojecten (Capelle aan den IJssel)	Vertaald naar beleid	7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 2.15 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- a Kennis en inzicht (7)
 - b Planning (6,5)
 - c Monitoring (6,5).

2.16 De prestaties van Com-wonen op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot het presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers, de opgaven waarvoor Com-wonen staat, hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3 Belanghebbenden gemiddeld tevreden over Com-wonen, huurders- en bewonersvertegenwoordiging ontevreden

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Com-wonen. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Com-wonen toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal zijn 25 belanghebbenden bevroegd in een individueel interview, waarvan 23 maatschappelijke partijen zijn. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt wordt weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Prestaties (resultaten)
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is voldoende

3.05 De belanghebbenden zijn (gematigd) tevreden over de maatschappelijke prestaties van Com-wonen. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kunnen worden aangemerkt als 'conform de norm'. De huurders- en bewonersvertegenwoordiging zijn echter relatief ontevreden op de verschillende beleidsonderdelen. Deze belanghebbendengroep is een belangrijk onderdeel binnen het visitatiekader, omdat zij geacht wordt de doelgroep van de corporatie te vertegenwoordigen. Ondanks het gemiddelde eindoordeel van de gemeenten van een 6,6 vraagt de visitatiecommissie daarom aandacht voor het oordeel van de huurders- en bewonersvertegenwoordiging. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Com-wonen per belanghebbende.

Tabel 3-2: oordeel per belanghebbenden

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,6
Gemeenten in de regio	6,1
Stedenbouw en ontwikkeling	7,0
Onderwijs, zorg en welzijn	6,9
Huurders en maatschappij	5,2
Collega-corporaties	7,0
Samenwerkingsverbanden	7,3
Eindoordeel	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.06 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	6,6
Inspraak, participatie en communicatie	6,3
Beleidskeuzes en afwegingen	6,3
Prestatieafspraken	7,0
Resultaten	6,9
Verantwoording	6,5
Eindoordeel	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scores voldoende

3.08 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Com-wonen overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van missie en visie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbenden onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,8
Gemeenten in de regio	6,0
Stedenbouw en ontwikkeling	6,3
Onderwijs, zorg en welzijn	6,8
Huurders en maatschappij	5,0
Collega-corporaties	7,5
Samenwerkingsverbanden	7,7
Eindoordeel	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.09 De meningen van de belanghebbenden over de missie en visie van Com-wonen zijn verdeeld. Enerzijds wordt ervaren dat de missie en visie enthousiast wordt uitgedragen via (vooral) landelijke platforms. De term 'wijkkracht' wordt direct gekoppeld aan Com-wonen en het bewonersblad wordt gezien als een belangrijk instrument waarin de visie van Com-wonen wordt uitgedragen. Andere belanghebbenden zijn echter van mening dat de positionering van Com-wonen onduidelijk is. Met andere woorden: het is niet duidelijk waar Com-wonen voor staat en wat haar ambities zijn. Geconstateerd wordt dat de ambities niet altijd worden doorvertaald naar de praktijk. Men vermoedt dat de oorzaak is gelegen in onduidelijkheid over de strategische koers van Com-wonen.

Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm

3.10 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Com-wonen samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Com-wonen belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate plus effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbende op onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,1
Gemeenten in de regio	5,2
Stedenbouw en ontwikkeling	7,0
Onderwijs, zorg en welzijn	6,4
Huurders en maatschappij	5,2
Collega-corporaties	7,0
Samenwerkingsverbanden	7,3
Eindoordeel	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.11 De *gemeente Rotterdam* (inclusief deelgemeenten) is in principe tevreden over de communicatie van Com-wonen en beoordeelt deze als goed. Echter, op het operationele niveau in de organisatie en in de communicatie naar bewoners is ruimte voor verbetering. Qua marketing/PR kan een verbeterslag worden gerealiseerd door meer expliciet te maken wat Com-wonen doet en waar zij voor staat. Daarbij is de wijze waarop de boodschap wordt overgebracht essentieel.

3.12 De *gemeenten in de regio* zijn van mening dat de kwaliteit van de communicatie van Com-wonen wisselend is en voor verbetering vatbaar is. Wanneer Com-wonen in een gemeente weinig bezit heeft, vindt zij dat de corporatie een passieve houding inneemt.

3.13 De gemeentelijke partijen die actief zijn in *stedenbouw en ontwikkeling* geven aan dat Com-wonen open communiceert. Wanneer een verzoek niet ingewilligd kan worden, legt zij onderbouwd uit wat de achterliggende reden is. Een nadeel hiervan is dat Com-wonen de neiging heeft meningsverschillen te laten ontaarden in een weinig coöperatieve houding, wat de voortgang van projecten kan bemoeilijken. Ten aanzien van Vreewijk lijkt Com-wonen oplossingen te willen vinden en mee te willen buigen met de wensen van de bewoners. In de communicatie gaat het echter mis. Richting de gemeente en de bewonersorganisatie is Com-wonen weinig transparant en is weinig ruimte voor afstemming en inspraak.

3.14 De vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* geven aan dat de communicatie van Com-wonen voor verbetering vatbaar is. Mede door de wisselende contacten is het niet altijd duidelijk wie bij Com-wonen het aanspreekpunt is voor de samenwerkingspartner. Het zou beter zijn een open opstelling te hanteren en meer afstemming te hebben, waarbij iedere partij vanuit zijn eigen expertise kennis inbrengt.

3.15 De *huurders- en bewonersvergenwoordiging* geeft aan dat Com-wonen onvoldoende bewust is van de (wettelijke) regels rond huurdersparticipatie. De communicatie is eenzijdig, sterk afhankelijk van het individu bij Com-wonen, maar is over het algemeen niet voldoende. Op de

werkvloer lijkt weinig afstemming te zijn tussen de medewerkers onderling. De HRCC merkt op dat er nauwelijks sprake is van communicatie gezien de lage informatieve waarde. De communicatie is eenzijdig vanuit Com-wonen. De Adviesraad geeft aan tijdig te worden betrokken in het beleidsproces.

3.16 Het oordeel van de *collega-corporaties* ten aanzien van inspraak, communicatie en participatie is verschillend. Enerzijds wordt ervaren dat Com-wonen een open houding heeft in haar communicatie en afstemming zoekt daar waar nodig. Anderzijds wordt aangegeven dat Com-wonen opener kan zijn richting de partners ten aanzien van de vraagstukken waar zij voor staat, bijvoorbeeld ten aanzien van de situatie in Vreewijk.

3.17 De vertegenwoordigers van de *samenwerkingsverbanden* zijn over het algemeen tevreden over de communicatie en de openheid waarmee Com-wonen zich opstelt. Com-wonen is duidelijk in haar communicatie; zij weet wat zij wil en draagt dit uit. De valkuil bij dit type communicatie is halsstarrigheid. Vreewijk is een uitzonderlijke situatie. De communicatie richting bewoners was in dit geval niet optimaal waardoor bij bewoners in de wijk onrust is ontstaan.

Beleidskeuzes scoren conform de norm

3.18 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Com-wonen een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Com-wonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbende onderdeel beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,5
Gemeenten in de regio	6,2
Stedenbouw en ontwikkeling	7,0
Onderwijs, zorg en welzijn	6,2
Huurders en maatschappij	5,4
Collega-corporaties	6,5
Samenwerkingsverbanden	6,0
Eindoordeel	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.19 De *gemeente Rotterdam* geeft aan dat Com-wonen de juiste prioriteiten legt in haar beleid. Zij houdt daarbij ook rekening met de kaders die zijn afgesproken in de Stadsvisie en de Woonvisie. Er worden voldoende woningen beschikbaar gesteld voor zowel de onderkant van de woningmarkt als de lagere middenklasse. Enkele deelgemeenten zijn echter van mening dat de samenhang in de beleidskeuzes soms ontbreekt. Eerder gemaakte beleidskeuzes worden niet

aangepast op basis van nieuwe inzichten die zijn ontstaan, waardoor de corporatie er niet in slaagt verandering te bewerkstelligen. Hierbij wordt verwezen naar de situatie in Vreewijk.

3.20 De *gemeenten in de regio* zijn van mening dat de keuzes die worden gemaakt inhoudelijk goed zijn, maar dat de samenhang tussen de gemaakte keuzes ontbreekt. Daarnaast wordt opgemerkt dat het beleid van Com-wonen vooral is gericht op de Rotterdamse vraagstukken. Daar is enerzijds begrip voor (de vraagstukken op de Rotterdamse woningmarkt zijn urgent), tegelijkertijd wordt echter benadrukt dat preventief beleid in de gemeenten in de regio belangrijk is.

3.21 De gemeentelijke partijen die actief zijn in *stedenbouw en ontwikkeling* geven aan dat de sociale betrokkenheid van Com-wonen blijkt uit de projecten die zij onderneemt. Com-wonen licht haar beleidskeuzes beargumenteerd toe.

3.22 De vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* geven aan dat Com-wonen in principe goede beleidskeuzes maakt. Echter, door relatief veel personeelwisselingen wordt de stabiliteit in de beleidsuitvoering aangetast. Ten slotte wordt ervaren dat Com-wonen nog niet altijd het moeilijke evenwicht heeft gevonden tussen een zakelijke versus maatschappelijke benadering bij de onrendabele toppen.

3.23 De huurders- en bewonersvertegenwoordiging geeft aan dat de samenhang in de beleidskeuzes ontbreekt. Com-wonen zou wat sensitiever kunnen zijn voor de omgeving en de omgeving van invloed kunnen laten zijn op de beleidskeuzes. Anderzijds geeft *Ondernemend Vreewijk* aan dat Com-wonen open staat voor verzoeken voor (financiële) ondersteuning. De *Adviesraad* geeft aan dat het proces waarin men tot beleidskeuzes komt professioneel is georganiseerd. Een algehele 'stedelijke visie' en sturing op de verschillende wijkplannen ontbreekt echter.

3.24 De *collega-corporaties* geven aan dat Com-wonen opereert vanuit een brede taakopvatting waarbij het concept 'wijkkracht' wordt geprofileerd. Vanuit die opvatting worden ook aansprekende projecten ondernomen. De samenhang in de beleidskeuzes van Com-wonen is echter niet altijd duidelijk.

3.25 De vertegenwoordigers van de *samenwerkingsverbanden* geven aan dat Com-wonen zich niet alleen op het vastgoed richt, maar ook steeds meer op de sociale aspecten in de wijk. Zij zoekt naar een verbreding van de keten. De koers voor 2010 is duidelijk uitgezet. Soms worden echter grondposities verworven zonder dat direct duidelijk is welk doel dat dient.

Prestatieafspraken scoren conform de norm

3.26 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop

Com-wonen zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Com-wonen de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbende onderdeel prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	7,8
Gemeenten in de regio	7,0
Stedenbouw en ontwikkeling	7,0
Onderwijs, zorg en welzijn	7,4
Huurders en maatschappij	5,3
Collega-corporaties	6,5
Samenwerkingsverbanden	7,5
Eindoordeel	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.27 De *gemeente Rotterdam* heeft in samenwerking met de Rotterdamse corporaties een Stadsvisie en een Woonvisie ontwikkeld. De corporaties doen op basis hiervan een voorstel voor de prestatieafspraken tussen de gemeente en de Rotterdamse corporaties. Met de deelgemeenten worden op projectniveau afspraken gemaakt. Com-wonen zet zich voldoende in om te komen tot prestatieafspraken en houdt zich tevens aan de afspraken die worden gemaakt.

3.28 Het oordeel van de *gemeenten in de regio* ten aanzien van de prestatieafspraken is verschillend. Er is een wederzijds besef ontstaan dat samenwerking tussen Com-wonen en de gemeenten in de regio belangrijk is en toegevoegde waarde heeft. Anderzijds wordt gesteld dat de prestatieafspraken die zijn ontstaan geen hoog ambitieniveau hebben.

3.29 De gemeentelijke partijen die actief zijn in *stedenbouw en ontwikkeling* geven aan dat Com-wonen zich welwillend opstelt bij het maken van (prestatie)afspraken en zelf ook voldoende initiatief neemt om tot afspraken te komen. De ervaring is dat afspraken worden nagekomen.

3.30 De vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* geven aan dat Com-wonen zich goed inzet om te komen tot (prestatie)afspraken. Er wordt echter ook opgemerkt dat de vertegenwoordigers van Com-wonen niet altijd de juiste beslissingsbevoegdheid hebben, waardoor het besluitvormingsproces relatief veel tijd in beslag neemt.

3.31 De huurders- en bewonersvertegenwoordiging geeft aan dat Com-wonen zich welwillend opstelt in het maken van afspraken. Er wordt echter niet of nauwelijks opvolging gegeven aan de gemaakte afspraken. *HV Vrelom* geeft aan dat Com-wonen geen inspanningen verricht om tot (prestatie)afspraken te komen. Door de vele personeelwisselingen zijn de gemaakte keuzes van Com-wonen aan verandering onderhevig. De *Adviesraad* geeft aan dat Com-wonen zich voldoende

inzet om tot afspraken te komen.

3.32 De *collega-corporaties* geven aan dat Com-wonen zich voldoende inzet om te komen tot (prestatie)afspraken. In een aantal gevallen zijn de afspraken vertaald naar mooie projectresultaten. In andere gevallen wordt echter ervaren dat de afspraken niet worden geïmplementeerd in de organisatie. De medewerkers van Com-wonen tonen wel bereidheid en betrokkenheid.

3.33 De vertegenwoordigers van de *samenwerkingsverbanden* geven aan dat Com-wonen zich welwillend opstelt in het maken van prestatieafspraken. Het proces kan echter worden verbeterd door over en weer meer ruimte te laten voor dialoog.

Resultaten scoren conform de norm

3.34 In dit onderdeel worden de resultaten van Com-wonen vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de resultaten van Com-wonen.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbenden onderdeel resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,1
Gemeenten in de regio	6,3
Stedenbouw en ontwikkeling	8,0
Onderwijs, zorg en welzijn	7,4
Huurders en maatschappij	5,2
Collega-corporaties	8,0
Samenwerkingsverbanden	7,3
Eindoordeel	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.35 De *gemeente Rotterdam* geeft aan dat Com-wonen mooie projecten heeft gerealiseerd. Voorbeelden van projecten zijn 'Landbouwbuurt' en 'Beijerlandsewaan'. De toezegging die is gedaan ten aanzien van nieuwbouw en de bestaande voorraad is waargemaakt. Op het gebied van leefbaarheid is Com-wonen actief in het kader van de wijkgerichte aanpak. Com-wonen zou echter ook meer reactief kunnen zijn. Ten aanzien van de situatie in Vreewijk is bijvoorbeeld geen opvolging gegeven aan de gemaakte afspraken.

3.36 De resultaten van Com-wonen in de *gemeenten in de regio* zijn verschillend. Men vindt Com-wonen een ambitieuze corporatie die veel tegelijkertijd oppakt. De vraag hierbij is of de besluiten goed financieel zijn doordacht. In Barendrecht heeft Com-wonen een aantal nieuwbouwprojecten gerealiseerd en acteert zij in 'wijkregie-projecten' waaraan meerdere partijen

deelnemen.

3.37 De gemeentelijke partijen die actief zijn in *stedenbouw en ontwikkeling* geven aan dat Com-wonen mooie projecten heeft gerealiseerd (bijvoorbeeld Landbouwbuurt en Le Medi). Com-wonen heeft tevens bij de aanpak van de bestaande voorraad wat betreft renovatie goede resultaten behaald. Ten aanzien van de verkopen is zij echter achtergebleven bij de voorgenomen doelstelling. De inzet van Com-wonen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen is meer dan voldoende.

3.38 De vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* geven aan dat Com-wonen doet wat zij belooft. OBS De Catamaran en Com-wonen werken veel samen in de MFA (multifunctionele accommodatie). Daarnaast heeft Com-wonen bijvoorbeeld de inrichting van de Ouderkamer gesponsord en geïnvesteerd in het E-centrum. Com-wonen richt zich meer dan voldoende op de leefbaarheidsproblematiek in de wijk. De Stromen Opmaat Groep, Com-wonen en Dura Vermeer werken samen in het project 'Partners for Health Cities'. Het project richt zich op een 'gezamenlijke stad Rotterdam'. Vanuit dat doel worden projecten opgestart, zoals het project om een wijk op te knappen in Rotterdam Lombardijen.

3.39 De huurders- en bewonersvertegenwoordiging hebben zowel positieve als negatieve ervaringen ten aanzien van de resultaten van Com-wonen. In een aantal gevallen wordt Com-wonen beschouwd als een goede 'stenenbeheerder' en een redelijk goede verhuurder. Er wordt echter ook ervaren dat het onderhoud aan de complexen van Com-wonen onvoldoende is en de renovatie achterblijft. Com-wonen reageert daarbij traag op klachten op onderhoudsverzoeken van bewoners.

3.40 De *collega-corporaties* geven aan dat Com-wonen projecten realiseert in het kader van Pact op Zuid. Daarnaast worden de volgende voorbeeldprojecten genoemd: Schiebroek-Zuid, Hofbogen en Pompenburg.

3.41 De vertegenwoordigers van *de samenwerkingsverbanden* geven aan dat Com-wonen op verschillende plekken in Rotterdam actief is in beheer en ontwikkeling, waarbij ook rekening is gehouden met de sociale component. Com-wonen neemt in de verschillende (overleg)platformen meer dan andere corporaties deel aan verschillende experimenten - bijvoorbeeld het participatieprotocol – en durft hierin ook risico's te nemen.

Verantwoording scoort conform de norm

3.42 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Com-wonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbenden verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente Rotterdam	6,1
Gemeenten in de regio	6,0
Stedenbouw en ontwikkeling	6,8
Onderwijs, zorg en welzijn	6,8
Huurders en maatschappij	5,2
Collega-corporaties	7,0
Samenwerkingsverbanden	7,5
Eindoordeel	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.43 Het oordeel van de *gemeente Rotterdam* over de verantwoording van Com-wonen verschilt per (deel)gemeente. Verantwoording van Com-wonen vindt plaats middels het jaarverslag. Daarnaast vindt een aantal keren per jaar een directieoverleg plaats. Enkele deelgemeenten zijn van mening dat onvoldoende verantwoording plaatsvindt, bijvoorbeeld over projecten die geen doorgang hebben.

3.44 De frequentie waarmee en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de *gemeenten in de regio* verschilt sterk per gemeente. In Capelle aan den IJssel wordt de verantwoording als goed beoordeeld, in Barendrecht is deze voor verbetering vatbaar.

3.45 De gemeentelijke partijen die actief zijn in *stedenbouw en ontwikkeling* geven aan dat Com-wonen voldoende transparant is en als samenwerkingspartner duidelijk is in wat zij wel en niet mogelijk acht.

3.46 Het oordeel van de vertegenwoordigers van *onderwijs, zorg en welzijn* ten aanzien van de verantwoording van Com-wonen is verschillend, maar overwegend positief. In de meeste gevallen vindt men dat Com-wonen voldoende verantwoording aflegt en zich open opstelt in de samenwerking.

3.47 De *huurders- en bewonersvertegenwoordiging* zijn niet tevreden over de verantwoording die wordt afgelegd door Com-wonen. Vooral de verantwoording over het maatschappelijk rendement ontbreekt. *HV Vrelom* geeft aan dat de informatiedeling minimaal is en dat zij niet de informatie krijgt waar zij volgens de overlegwet recht op heeft.

3.48 De *collega-corporaties* geven aan dat Com-wonen redelijk open en transparant is in het verstrekken van informatie.

3.49 De vertegenwoordigers van de *samenwerkingsverbanden* geven aan dat Com-wonen zich open opstelt en verantwoording aflegt. Com-wonen is altijd bereid de benodigde informatie ter beschikking te stellen.

Aanbevelingen van belanghebbenden

3.50 De belanghebbenden hebben in de afgenomen interviews aanbevelingen gedaan aan Com-wonen. In dit onderdeel worden, per belanghebbendengroep, de belangrijkste aanbevelingen weergegeven. Het betreft voornamelijk aanbevelingen die door meerdere partijen zijn gedaan.

Aanbevelingen gemeente Rotterdam

- a De situatie in Vreewijk heeft negatieve gevolgen gehad voor het imago van Com-wonen. Het zou sterk zijn als Com-wonen nu het initiatief neemt om de situatie positief om te buigen. Wellicht betekent dat voor Com-wonen dat eerder genomen besluiten moeten worden herzien om de partijen tegemoet te komen. De houding en wijze waarop Com-wonen zich hierin opstelt is essentieel.
- b Integraliteit in de keuzes die worden gemaakt waarborgen, zodat de uitvoering ervan beter past binnen de missie en visie. Geef vervolgens opvolging aan de afspraken die worden gemaakt. Dat betekent ook dat je medewerkers moet hebben met de juiste kwaliteiten om de dingen te doen die gedaan moeten worden.
- c Het advies is om vooraf goed te overwegen of je als corporatie een bepaalde (herstructurerings)opgave aan kunt. Door daar vooraf over na te denken en de organisatie in lijn te brengen, worden de kansen op verassingen verminderd. Wees open; ook in de financiële berekeningen en de afwegingen die worden gemaakt.

Aanbevelingen gemeenten in de regio

- a Om samenwerkingspartners te kunnen worden is het nodig dat Com-wonen ook zichtbaar is in de gemeente. Daarvoor is het nodig dat dialoog plaatsvindt en dat betrokkenheid wordt getoond bij de opgave in de gemeente. De samenwerking tussen de gemeente en Com-wonen kan verder worden versterkt door het ontwikkelen van een visie die samen wordt gedeeld.
- b Wees sensitief voor de omgeving: sta in contact en zoek meer afstemming met de omgeving.
- c De vorige fusie heeft vooral aandacht gevraagd voor het op orde brengen van de interne organisatie. Dat was merkbaar in onder meer de servicegerichtheid van de corporatie.

Daarom hebben de gemeenten enige zorgen bij de voorgenomen fusie met PWS.

Aanbevelingen stedenbouw en ontwikkeling

- a Er is meer inzicht gewenst in de vastgoedportefeuille van Com-wonen voor de komende vijf jaar. Op die wijze kunnen partijen bepalen hoe kan worden samengewerkt om de doelen te realiseren en welke rolverdeling hierbij past.
- b De positionering van Com-wonen (beheerder of ontwikkelaar) en de ambities die daaruit voortvloeien worden niet expliciet uitgedragen. Daardoor lijkt het soms dat besluiten niet worden genomen op basis van een strategisch kader. Com-wonen kan dit verbeteren door te bepalen welke positionering zij wil hebben en dit ook uit te dragen.

Aanbevelingen onderwijs, zorg en welzijn

- a Het ondernemerschap en de maatschappelijke betrokkenheid die de corporatie zo kenmerken, kom je minder tegen naarmate je lager in de organisatie komt. De medewerkers zijn dan wat meer taakgericht. Alhoewel het lastig is dit te veranderen, zou het mooi zijn de maatschappelijke betrokkenheid ook lager in de organisatie te verankeren.
- b Doordat Com-wonen een duidelijke mening en een duidelijk doel voor ogen heeft, wordt soms weinig ruimte overgelaten voor dialoog. Zoek daarom afstemming en dialoog met de omgeving en wees als bestuurder meer zichtbaar voor samenwerkingspartners.
- c Het woningaanbod in de wijk Oude Noorden kan meer worden gedifferentieerd. De beschikbaarheid van grotere woningen kan leiden tot een betere doorstroming van gezinnen.

Aanbevelingen huurders en maatschappij

- a Professionaliseer meerdere lagen van Com-wonen. Intern duidelijk taken definiëren en verantwoordelijkheden toekennen. Organiseer één aanspreekpunt voor de huurders- en bewonersvertegenwoordiging met voldoende bevoegdheden.
- b Stimuleer interne (cultuur)waarden en bepaal hoe die op uniforme wijze worden uitgedragen naar de buitenwereld. Het is momenteel nog niet voldoende duidelijk waar Com-wonen voor staat.
- c De communicatie naar stakeholders en in het bijzonder naar de huurders - kan worden verbeterd. De afstand is nu vaak - ook letterlijk - te groot.
- d Verplaatsen in de omgeving (huurders, gemeente, ministerie) in plaats van vooral vanuit eigen perspectief te acteren. Het gaat uiteindelijk om de meerwaarde voor de huurders.
- e Als maatschappelijke organisatie niet alleen een vastgoedperspectief hanteren, maar vooral sturen op maatschappelijk rendement.
- f De bewoners van Vreewijk zijn zeer betrokken bij hun wijk. Daar moet begrip voor zijn,

moet men respect voor hebben en open mee communiceren.

Aanbevelingen collega corporaties

- a Overweeg om, bij een corporatie van deze omvang, een tweekoppig bestuur te hebben met een evenwichtige portefeuillevdeling. Op die manier kan de ene bestuurder zichtbaar blijven in de externe omgeving en kan de andere bestuurder zich richten op het op orde brengen van de interne organisatie.

Aanbevelingen samenwerkingsverbanden

- a De grote wens is dat het 'Vreewijk conflict' wordt opgelost.

Aanbevelingen commerciële partijen

- a Werk aan een duidelijk profiel en vertaal dit ook in de organisatie naar een gemeenschappelijke cultuur en manier van werken. Draag vervolgens uit 'waar je voor staat'.
- b De efficiency in de organisatie kan worden verbeterd. Er worden relatief veel mensen ingehuurd die niet altijd betrokkenheid tonen bij de kerntaak van de corporatie.
- c De coördinatie tussen Com-wonen en andere externe partijen die een rol hebben in de wijken kan worden verbeterd. Het gesprek tussen de partijen in de wijken dient niet alleen op operationeel niveau plaats te vinden, maar ook op strategisch niveau. Omdat Com-wonen vaak de grootste partij is, zou Com-wonen de 'regierol' kunnen nemen.

4 Com-wonen beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Com-wonen presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - i Interest dekkingsratio
 - ii Direct rendement
 - iii Internal rate of return
 - iv Loan to value
 - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds en WSW
- d Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financiële positie	Voldoende (conform de norm)	6,9
Beoordeling CFV en WSW	Voldoende (conform de norm)	7,0
Treasury	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Financieel beleid scoort voldoende

4.06 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Com-wonen kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.07 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Com-wonen in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Com-wonen op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Com-wonen gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.08 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.09 Het doel van de beoordeling van het financieel beleid is vast te stellen hoe Com-wonen haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Com-wonen streeft naar financiële continuïteit en het waarborgen van de mogelijkheid tot nieuwe investeringen in de toekomst. Het criterium dat daarbij wordt gehanteerd is een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van bedrijfswaarde). Com-wonen werkt vooral voor haar maatschappelijke doelstelling.

4.10 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstroom	Aandachtspunt – geen onderdeel financieel beleid	6,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - geen financieel beleid	6,0
Rendement op investeringen	Aandachtspunt – geen onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	6,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	6,0
Oordeel	Voldoende (conform de norm)	6,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.11 Com-wonen heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. In dat kader worden financiële stuurindicatoren benoemd op onderdelen in de bedrijfsvoering (huurachterstanden, leegstand, onderhoudskosten, verkopen). Daarnaast moet minimaal het begrote resultaat of het rendement van corporaties in de Zuidelijke Randstad van de aeDex benchmark worden gerealiseerd. Deze rendementsdoelstellingen worden op voorhand niet genormeerd. Qua formulering en vastlegging van het financieel beleid is er verbeterpotentieel aanwezig. De eindscore op dit onderwerp is desondanks voldoende met enkele kanttekeningen voor onderwerpen waar verbetering mogelijk is.

Sturing op kasstromen scoort voldoende

4.12 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financieel beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.13 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Com-wonen gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Com-wonen kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.14 Het belang van kasstromen ziet men in bij Com-wonen. Daarom is dit onderwerp in de loop der jaren steeds centraler komen te staan binnen de financiële functie en heeft Com-wonen beleid ontwikkeld waarin meer aandacht is voor kasstromen. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren voldoende

4.15 Com-wonen stuurt niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007-2013.

4.16 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Com-wonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.17 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.18 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.19 De resultaat- en rendementsdoelstellingen van Com-wonen beperken zich tot het realiseren van het begrote resultaat en een rendement (direct en indirect) dat minimaal vergelijkbaar is met de Zuidelijke Randstad van de aeDex benchmark. Deze externe rendementsdoelstellingen worden op voorhand niet met eigen (interne) doelstellingen genormeerd. PwC beoordeelt dit onderdeel als voldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.20 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf.

4.21 Com-wonen hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Com-wonen gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Com-wonen acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.22 PwC merkt ook op dat Com-wonen sinds 2007 bezig is met het inpassen van het kengetal intern rendement (IRR) in haar financieel beleid. Dit kengetal gaat onderdeel uitmaken van de set van kengetallen waarmee investeringsbeslissingen worden genomen. In 2009 is het beleid geactualiseerd en vanaf 2010 wordt het daadwerkelijk toegepast. PwC beoordeelt dit aspect daarom als voldoende.

Waardeontwikkeling scoort voldoende

4.23 Com-wonen waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Com-wonen scoort naar onze mening voldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende

4.24 Com-wonen hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis van 10%¹.

4.25 De beoordeling van het vermogen van Com-wonen richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.26 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van

¹ Uitgaande van waardering van het bezit tegen bedrijfswaarde.

de geprojecteerde kasstromen.

4.27 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd.

Financiële positie scoort voldoende

4.28 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Com-wonen conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.29 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Com-wonen
Interest dekkingsratio	Goed	7,5
Direct rendement	Goed	7,5
Internal rate of return	P.M.	-
Loan to value	Aandachtspunt	5,0
Investerings- / financieringsratio	Goed	7,5
Oordeel	Voldoende	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort goed

4.30 Com-wonen gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom).

In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Figuur 4-1: operationele kasstroom

Operationele kasstromen	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsresultaat	76.046	86.190	89.520	112.785	118.555
Verkoop onroerende zaken	42.323-	20.489-	28.614-	26.191-	28.971-
Overige waardeveranderingen	36.645	9.340	16.338	6.638-	9.666-
Afschrijvingen	3.033	3.526	3.716	3.822	3.115
Operationele kasstroom (excl. fin. lasten)	73.401	78.567	80.960	83.778	83.033

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.31 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Com-wonen in de periode 2010–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	73.401	78.567	80.960	83.778	83.033
Financieel resultaat (rentebaten en -lasten)	45.357	49.952	52.258	55.083	55.512
Interest dekkingsratio	1,62	1,57	1,55	1,52	1,50

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.32 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Com-wonen ligt ruim boven de 1,25 en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort goed

4.33 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement

Direct rendement	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	73.401	78.567	80.960	83.778	83.033
Gemiddelde bedrijfswaarde	1.342.274	1.413.332	1.481.532	1.513.592	1.515.444
Direct rendement	5,5%	5,6%	5,5%	5,5%	5,5%

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.34 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen. Het gemiddelde rendement van Com-wonen ligt boven de norm en scoort daarmee goed.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.35 Com-wonen hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang met de financiële positie van een corporatie. Com-wonen voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoort onvoldoende

4.36 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2010-2014.

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal passiva	1.173.833	1.199.753	1.259.398	1.234.892	1.212.760
Af: vlottende activa	80.012-	70.667-	82.889-	81.613-	53.123-
Netto schuldpositie	1.093.821	1.129.086	1.176.509	1.153.279	1.159.637
Waarde vastgoed (bedrw)	1.383.158	1.443.505	1.519.559	1.507.625	1.523.262
	79%	78%	77%	76%	76%

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.37 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor Com-wonen ligt boven de 75%. PwC

beoordeelt dit aspect daarmee als onvoldoende (onder de norm).

Investerings- / financieringsratio scoort goed

Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings- / financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings- / financieringsratio voor Com-wonen voor de periode 2010-2014 berekend in zowel Euro's als in relatieve zin.

Figuur 4-5: investerings- / financieringsratio in Euro's

Investeringen versus financiering					
	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	155.508-	84.774-	105.154-	41.206-	73.695-
Verkopen	78.161	29.886	16.425	36.618	67.936
Portfolio kasstroom	77.347-	54.888-	88.729-	4.588-	5.759-
Exploitatieresultaat (incl. rente baten en -lasten)	28.044	28.615	28.702	28.695	27.521
Benodigde financiering	49.303	26.273	60.027	24.107-	21.762-

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investeringen versus financiering					
	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-50%	-35%	-16%	-89%	-92%
Portfolio kasstroom	50%	65%	84%	11%	8%
Exploitatieresultaat (incl. rente baten en -lasten)	-18%	-34%	-27%	-70%	-37%
Benodigde financiering	-32%	-31%	-57%	59%	30%

Bron: MJB2010 Com-wonen, PricewaterhouseCoopers 2010

4.38 Over de periode 2010-2014 investeert Com-wonen € 460 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden ten dele gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en vanuit verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat bijna € 90 miljoen externe *financiering wordt aangetrokken in de periode 2010-2014*. Dit is gemiddeld 19% van de investeringssom. In het licht van de huidige leningenportefeuille is dat een beperkte toename. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie, maar dat deze niet onder druk komt te staan. In het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio van 19% als goed (boven de norm) beoordeeld.

4.39 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2010-2014 kan de financiële positie van Com-wonen als gezond worden beschouwd. De winstgevendheid (interest dekkingsratio boven

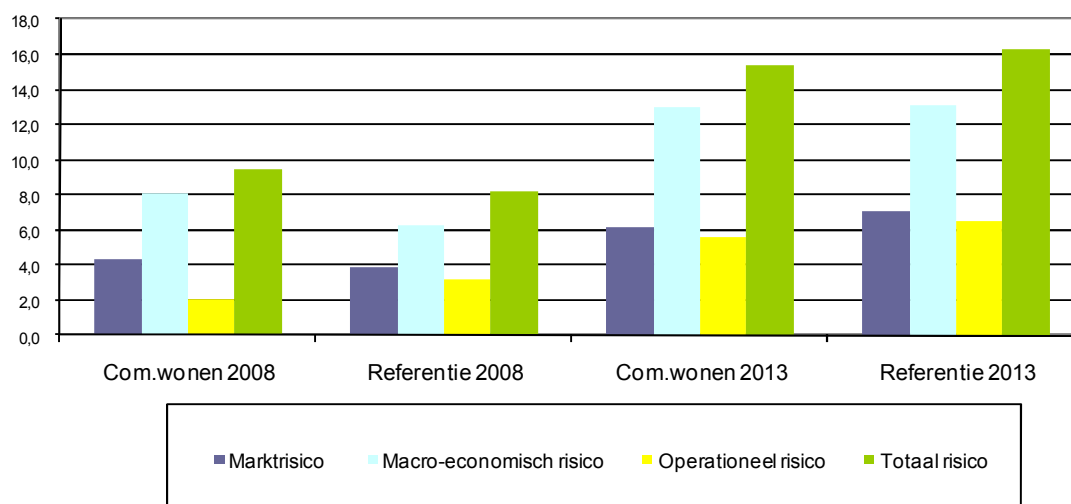
1,25) is goed en het directe rendement wordt volledig aangewend voor investeringen. Uit de vermogensontwikkeling (loan to value boven 75%) voor de prognoseperiode blijkt dat Com-wonen wel de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen.

Beoordeling CFV en WSW voldoende

Beoordeling CFV voldoende

4.40 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.41 Voor Com-wonen ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008–2013.



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.42 Zowel het continuïteitsoordeel als het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor Com.wonen. Ten opzichte van de referentiecorporatie van het CFV blijkt dat Com-wonen een gemiddeld of vergelijkbaar marktrisico loopt, dat het operationele risico als laag wordt geschat en het macro-economisch risico als hoog. Com-wonen dient naar het oordeel van het CFV een risicobuffer of eigen vermogen van tenminste 9,4% van het balanstotaal aan te houden. De referentiecorporatie

kan volstaan met 8,2%. In 2013 is de volgorde omgedraaid en heeft Com-wonen een risicobuffer van 15,4% nodig terwijl de referentiecorporatie 16,3% moet aanhouden.

Oordeel WSW voldoende

4.43 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW “klaar gezet” voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.44 Com-wonen dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW borging kan verlenen. Dit betekent dus dat het interest dekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

Treasury scoort voldoende

4.45 Com-wonen heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 804 miljoen. Over deze leningen is in 2008 ruim € 40 miljoen rente betaald.

4.46 Het uitgangspunt van de treasury-functie bij Com-wonen is het waarborgen van de toegang tot kapitaalmarkt, het realiseren van zo laag mogelijke kosten, het zekerstellen van voldoende liquide middelen en het beheersen van de financiële risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.47 De beoordeling op het onderdeel Treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury statuut)
 - b Effectiviteit van de treasury-functie
 - i Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.48 De volgende tabel bevat de score van Com-wonen op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Voldoende	7,0
Gemiddeld rentepercentage	Voldoende	7,0
Afdekken renterisico's	Voldoende	7,0
Oordeel	Voldoende	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.49 PwC concludeert dat het presteren van Com-wonen op dit onderwerp voldoende (conform de norm) is.

4.50 Com-wonen beschikt over een treasury-statuuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom voldoende.

4.51 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,47% (CFV referentiecorporatie 4,43%). Door Com-wonen worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.52 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Een en ander in overeenstemming met de bepalingen daarover in het treasury-statuuut.

5 Com-wonen opereert over het algemeen efficiënt

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Com-wonen te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Com-wonen expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor Com-wonen als (stedelijke) corporatie niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Com-wonen. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie goed

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen.

Deze zijn bewust opgenomen zodat Com-wonen maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij Com-wonen	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	717	645	1365	956	7,5
Bruto loonkosten per fte	45.175	39.986	51.112	46.180	7,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	21,0%	0,1%	37,5%	22,7%	7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	79.998	307	227.649	105.623	7,5
Automatiseringskosten per fte	4.394	4.353	16.686	9.420	8,0
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	8,4	5,5	9,7	7,2	6,0
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	52,33%	40,22%	68,94%	52,0%	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)				7,2

Bron: Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende (conform de norm). Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Com-wonen scoort overwegend gemiddeld of hoger op de kengetallen. Er is sprake van relatief lage kosten van inhuur en automatisering. Zoals uit de tabel blijkt kan Com-wonen op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar een zo efficiënt mogelijke organisatie-inrichting en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Com-wonen om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij Com-wonen op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages waarop wordt gestuurd en verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn gelijk aan het gemiddelde van de referentiecorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Com-wonen € 717 per verhuureenheid bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 956. De laagste waarde bedraagt € 645 en de hoogste waarde € 1.365. Onderstaand zal hierover een toelichting worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten per fte zijn lager dan gemiddeld

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Com-wonen liggen iets onder de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm).

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten lager dan gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden laag

5.13 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Com-wonen 21,0%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0,1%. Com-wonen scoort op dit onderdeel voldoende.

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 79.998 en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.623). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Automatiseringskosten per fte zijn laag

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten

per fte berekend. Bij Com-wonen bedraagt het kostenniveau per fte € 4.394. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 9.420, de maximumwaarde € 16.686 en de minimumwaarde € 4.353. De score op dit onderdeel is daarom bijzonder prestatie.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud hoger dan gemiddeld

5.16 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.17 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 281,7 fte over 2009 en 33.617 verhuureenheden, komt de formatie per 1000 verhuureenheden uit op 8,4 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 7,2 en het maximum 9,7. De formatie van Com-wonen per 1.000 verhuureenheden is daarmee behoorlijk hoger dan gemiddeld. Om tot een oordeel te komen voor de omvang van de formatie van Com-wonen dient deze uitkomst in samenhang met het gevoerde beleid te worden beoordeeld. Gelet op de gebiedsgerichte werkwijze van Com-wonen kent PwC voor dit onderdeel de score voldoende (conform de norm) toe.

Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties

5.18 Beoordeeld is in welke mate Com-wonen haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie in lijn is met de andere corporaties. De score van Com-wonen bedraagt 52,33%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 40,22%, 68,94% en 51,15%. Dit betekent dat Com-wonen haar formatie in vergelijking met andere corporaties dus niet 'teveel' inzet op niet primaire processen zoals staffuncties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm). Com-wonen zet haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.

6 Com-wonen presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Com-wonen het interne toezicht op haar functioneren, en het contact van de raad van commissarissen (hierna: de Code) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Com-wonen gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Com-wonen met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de Code.
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de RvC
- e Documenten van de internetsite van Com-wonen
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van Com-wonen functioneert conform de norm

6.04 Com-wonen heeft een solide governance structuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld werving van nieuwe leden en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt, en de auditcommissie ruim een jaar na de oprichting daarvan de beoogde doelstellingen evalueert. Vanuit een 'state of the art' model informatievoorziening ligt er ook een degelijke structuur voor het praktisch invullen van het toezicht. Een ander element is dat de RvC zichtbaar duidelijk betrokken is bij de strategische discussie over de toekomst van de corporatie.

Met betrekking tot het presteren naar governance zijn er twee belangrijke aandachtspunten. Deze zijn de wijze waarop over prestaties wordt gecommuniceerd, en dan met name de criteria vooraf en realisatie achteraf. Verder gaat het hierbij over de wijze waarop belanghebbenden hierbij worden betrokken. De bestuurder van Com-wonen communiceert 1:1 met belanghebbenden, maar Com-wonen deelt het geheel van de prestaties niet met de totale groep van belanghebbenden.

In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een goede score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC (boven de norm). De onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties scoren echter lager, waardoor het geheel conform de norm is.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Boven de norm	7,9
Eigen ambities en doelen	Conform de norm	6,0
Opgaven in het werkgebied	Conform de norm	6,0
Betrekken van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

6.05 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het goede functioneren van de RvC is overigens geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van de voorzitter van de raad en de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a De eigen visie op toezicht houden, en het inhoud geven daaraan.
- b Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- c Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- d Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

6.06 Com-wonen presteert met betrekking tot de inrichting van zowel de formele governance structuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures ruim boven de norm. Dit blijkt

onder meer uit het opgestelde 'Model informatievoorziening en activiteiten raad van commissarissen'. Hierin wordt het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol en rolvulling van de raad, en gekoppeld aan de informatievoorziening (bij de desbetreffende onderwerpen), frequentie van agendering, etc. Deze elementen komen in de beoordeelde stukken vervolgens ook helder naar voren.

6.07 Aandachtspunt voor Com-wonen is de soms sterke nadruk op de formele toepassing van de Code. Dit raakt met name de herbenoeming van leden van de raad. De bepalingen in de Code zijn gericht op onder meer regelmatige 'verversing' van de raad en inspraak – in de zin van een voordrachtsrecht – van bewoners en ondernemingsraad. Een aantal discussies in de raad over de wijze waarop hiermee moeten worden omgegaan lijken soms de 'geest' van de regel in de knel te brengen.

6.08 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven aan de Aedes-code en de governance code te onderschrijven, zoals onder meer in het jaarverslag ook bevestigd. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt uitgebreid ingegaan op diverse elementen uit de Code. Hoewel het jaarverslag refereert aan diverse reglementen die op de internet site (zouden) staan, worden onder de governance-sectie alleen de statuten en procuratieregeling vermeld. Het – volgens de Code – verplichte profiel en rooster van aftreden staan niet op de website (ten tijde van het uitbrengen van dit rapport).

Inrichting en samenstelling van de RvC

6.09 In het jaarverslag 2008 licht de RvC van Com-wonen op inzichtelijke wijze een groot aantal onderwerpen toe. Het sterke punt hierbij is de variatie aan onderwerpen en de leesbaarheid, een aandachtspunt is echter de beknoptheid. Zoals hierna zal worden genoemd heeft de raad, op het gebied van maatschappelijke vraagstukken die op haar agenda hebben gestaan, veel meer tijd en aandacht besteed dan de verslaglegging wellicht doet vermoeden. Maar bijvoorbeeld de aandacht voor zelfevaluatie en het eigen functioneren beperkt zich in feite tot de vermelding en conclusie hiervan.

6.10 Hiervoor werd al het 'Model informatievoorziening en activiteiten raad van commissarissen' genoemd. Dit document is vermeldenswaardig omdat het op zeer complete wijze de rollen en taken van de raad inzichtelijk weergeeft, gekoppeld aan de agendering in de jaaragenda. Deze structuur biedt veel houvast voor de uitvoering van de RvC-taken. Dit wordt verder (deels) ingevuld in het bestuursreglement en reglement voor de RvC.

6.11 In het 'Model' is niet opgenomen wat de vastgestelde of gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om die output te meten. Dus in feite de vraag aan de RvC zelf: Wanneer is je toezicht nu effectief, gegeven de doelstellingen van de corporatie in haar huidige omgeving.

6.12 Conform de procedure die in het RvC-reglement is vastgelegd, vindt werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC in principe plaats via externe werving (advertenties), eventueel met ondersteuning van een extern bureau. Een afvaardiging van de raad doet een voordracht aan de voltallige raad. Bij de vernieuwing wordt rekening gehouden met het feit dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair zijn aan die van de zittende leden. Onderdeel van deze procedure is dat bestuur, adviesraad en ondernemingsraad over iedere benoeming advies mogen uitbrengen.

6.13 De raad heeft een auditcommissie ingesteld, waarin onder meer de accountantsrapportage uitgebreid wordt besproken. Ook worden in de auditcommissie de kwartaalrapportages voorbesproken in aanwezigheid van de directeur bedrijfsondersteuning en de directeur vastgoed. De auditcommissie heeft zichzelf, met input van de voltallige raad, ruim een jaar na oprichting geëvalueerd om zo na te gaan of de beoogde doelen van de RvC in opzet waren gerealiseerd.

6.14 Zowel de bestuurder als de RvC zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC. De raad evalueert zichzelf regelmatig en doet hierover verslag in het jaarverslag (bijvoorbeeld in 2008).

Rolvervulling RvC

6.15 De RvC geeft aan nauw betrokken te zijn bij het strategisch proces binnen Com-wonen, zowel bij vorming van de strategie en visie, als de uitwerking naar concreet beleid. Voorbeelden hiervan zijn de bespreking van het beleidsplan voor 2009 in de RvC in 2008, nadat hier al met de Ondernemingsraad en de SHC overleg over was gevoerd. Ook is in 2009 uitgebreid in de raad gesproken over de herijking van de 'Strategische agenda'.

6.16 Met betrekking tot de aandacht die in de RvC geeft aan de primaire doelstelling is in de jaren 2008 en 2009 wel een accentverschil zichtbaar. Juist in 2009 heeft de raad – onder meer naar aanleiding van de strategische herijking – meer over (maatschappelijke) doelen gesproken dan in 2008. In 2008 lag meer nadruk op de eigen organisatie, planning en beheersing, ook stonden er relatief veel governance onderwerpen op de agenda.

6.17 Een voorbeeld van de aandacht van de RvC (in haar toezichhoudende rol) voor het primaire proces is onder meer de planning van het onderhoud. De raad laat zich informeren en bespreekt dan bijvoorbeeld de kwaliteit van de planning, vermindering van aantal aannemers, en het functioneren van de afdeling. Daarnaast bevraagt de RvC het bestuur bijvoorbeeld specifiek over keuzes van investeringen in nieuwbouw versus 'wijkkracht'.

Positie van de Raad van Bestuur

6.18 Com-wonen heeft een eenhoofdig bestuur, de bestuurder heeft het gebruikelijke mandaat gekregen. Naast de bestuurder is ook de plaatsvervangend-bestuurder in de regel aanwezig bij de RvC-vergaderingen. Aan de RvC wordt ter zake van de voortgang van de prestaties ieder kwartaal middels een uitgebreide kwartaalrapportage geïnformeerd (de zogenaamde BIS-rapportage). Dit kwartaalrapport wordt in de raad uitgebreid besproken.

6.19 In de RvC-vergadering geven met grote regelmaat leden van het managementteam 'acte de présence' om bepaalde dossiers in de portefeuille van de desbetreffende manager toe te lichten. De bestuurder heeft als belangrijk uitgangspunt dat in het DNA van de organisatie de cultuur moet zijn gericht op vertrouwen geven. De bestuurder geeft hier zelf inhoud aan door het creëren van open contacten tussen de RvC en het 'tweede echelon'.

6.20 Bestuur en toezicht kiezen voor heldere lijnen rond het thema cultuur. Zoals ook in de media bericht heeft Com-wonen aangegeven dat ze de vragenlijst rond het onderwerp 'integriteit' niet heeft ingevuld. Dit is een bewuste keuze, omdat het naar de mening van Com-wonen onvoldoende recht doet aan de doelstelling. Com-wonen heeft een helder integriteitsbeleid, dat er ook sterk op gericht is om medewerkers niet 'in de verleiding' te brengen. Het gewenste gedrag moet door leidinggevenden in de praktijk inhoud worden gegeven. Onderdeel van dit beleid is ook de handhaving, met onderzoek van de meldingen/klachten over het schenden van deze norm. Een aandachtspunt is dat Com-wonen geen personeelstevredenheidsonderzoek uitvoert. Juist om de effectiviteit van de eigen aanpak houding en gedrag. PwC adviseert Com-wonen periodiek het personeel te bevragen op cultuur en gedrag, waarbij ook de RvC betrokken is bij reikwijdte en uitkomsten hiervan.

6.21 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort boven de norm. De belangrijkste bevindingen die deze beoordeling onderbouwen zijn:

- Het in 2009 vastgestelde toezichtskader als stramien voor de praktische uitoefening van het toezicht
- De aanwezigheid en kwaliteit van de (formele) documenten die de governancestructuur
- De – in de stukken – zichtbare betrokkenheid van de raad bij de primaire doelstellingen van Com-wonen.

Verbeterpunten die in de toekomst zouden kunnen leiden tot een verbetering van het oordeel zijn vooral het concreet uitwerken van de gewenste output van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om die output dan te meten, waartoe het in 2009 vastgestelde kader goede mogelijkheden biedt.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

6.22 In het voorgaande is geconstateerd dat Com-wonen in de ogen van haar belanghebbenden conform de norm presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Com-wonen ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.23 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort conform de norm

6.24 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar, en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Com-wonen. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument, met daarin de maatschappelijke positionering van Com-wonen in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

6.25 PwC stelt vast dat Com-wonen een toekomstvisie heeft in de vorm van de (herijkte) Strategische Agenda. Dit herijkte plan is vooralsnog niet op de internetsite gepubliceerd, hierop staat de (vorige) versie, namelijk 2007 – 2010. De Strategische Agenda vertaalt de visie en relevante ontwikkelingen naar strategie en vervolgens (op praktische wijze) naar activiteiten.

6.26 Uit de besprekingen binnen de RvC is niet helder op welke wijze voor belanghebbenden concreet wordt ingegaan op meetbare prestaties. Ook ontbreekt het overzicht van, cq. inzicht in, de voortgang van de realisatie van de doelstellingen. Anders gezegd, welke prestaties heeft Com-wonen nu geleverd, in vergelijking met de gemaakte plannen. Wij adviseren Com-wonen derhalve dan ook om de prestaties, in relatie tot de gemaakte plannen, concreter te communiceren. De Adviesraad, die hierna nog aan de orde komt, biedt een goede mogelijkheid voor een gesprek over de concrete prestaties en naar aanleiding hiervan een eventuele bijstelling van de plannen. Volledigheidshalve merken wij hierbij op dat deze constatering niets afdoet aan de invloed die de Adviesraad wel heeft bij de totstandkoming van de (jaarlijkse) beleidsplannen.

6.27 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel dat Com-wonen conform de norm presteert. Deze beoordeling (een '6' in de schaal tussen 6 en 7) is vooral het gevolg van enerzijds het ontbreken van het inzicht in de realisatie van voorgenomen prestaties, terwijl de RvC en de Adviesraad anderzijds wel zichtbaar betrokken zijn bij het formuleren van deze prestaties.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort conform de norm

6.28 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Com-wonen onvoldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website opgenomen.

6.29 Op de internetsite is – ten tijde van het uitbrengen van dit rapport – met name informatie te vinden over de strategische agenda (namelijk het volledige rapport en een samenvatting). Zoals weergegeven bij de onderwerpen waar de RvC over heeft gesproken zou informatie over de strategische herijking, die al vanaf 2008 in de RvC aan de orde was, gewenst zijn. Wij adviseren Com-wonen meer actuele beleidsdoelstellingen via de website te communiceren en prestatieafspraken toe te voegen aan het onderdeel 'strategische agenda' op de internetsite.

6.30 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel conform de norm. Zoals hiervoor genoemd wordt met de RvC en Adviesraad (en diverse andere belanghebbenden) wel gesproken over de prestaties, maar ontbreekt de bredere communicatie over de (concrete) prestatieafspraken en de geleverde prestaties.

Belanghebbenden ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

6.31 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Betrokkenheid van belanghebbenden' stelt het visitiekader dat Com-wonen de belanghebbende actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

6.32 Com-wonen heeft de invulling van de relatie met de belanghebbenden invulling gegeven middels een Adviesraad. Deze Adviesraad, zoals in het jaarverslag ook toegelicht, volgt de maatschappelijke ontwikkelingen en brengt deze in verband met de activiteiten van Com-wonen. De Adviesraad adviseert gevraagd en ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen. De raad adviseert in het bijzonder over het maatschappelijk ondernemerschap van Com-wonen. De RvC spreekt twee keer per jaar met de Adviesraad, de RvC krijgt alle vergaderstukken van de

Adviesraad.

6.33 Naast de Adviesraad spreekt de RvC bijvoorbeeld ook met de SHC. In de gesprekken is onder meer gesproken over het punt van het (slechte) imago van de sector, over keuzes die Com-wonen maakt en moet maken in tijden van financiële crisis, en bijvoorbeeld over mogelijke samenwerking met andere partijen.

6.34 Met betrekking tot het contact met belanghebbenden zoals in de Code voorgeschreven, heeft Com-wonen gekozen voor een andere invulling. In het jaarverslag wordt dit ook toegelicht. De raad geeft aan dat ze in de praktijk te ver af staat van de complexiteit van belangen, mede door de politieke inkleuring. De contacten met belanghebbenden bij Com-wonen worden om die reden door de bestuurder ingevuld. PwC merkt hierbij op dat de RvC invulling moet blijven geven aan – door derden gewenste – contacten met belanghebbenden. Recent is bijvoorbeeld van de kant van het stadsbestuur van Rotterdam het verzoek gekomen om wel met de RvC (in aanwezigheid van het bestuurder overigens) te spreken. Dit illustreert het risico dat de RvC hier mogelijk te laat in contact komt met belanghebbenden

6.35 Met betrekking tot het contact met belanghebbenden heeft Com-wonen gekozen voor een andere invulling dan in de Code genoemd ('pas toe') en geeft in onder meer het jaarverslag gemotiveerd aan waarom ze dat doet ('leg uit'). Com-wonen handelt daarmee in overeenstemming met de opzet van de Code.

6.36 Zoals hiervoor aangegeven heeft Com-wonen geen concrete prestaties gecommuniceerd naar belanghebbenden en voldoet daarmee op dat punt niet aan het gestelde in het visitatiekader.

6.37 Wij adviseren Com-wonen daarom de procedures rond de belanghebbenden (register, goedkeuring procedure en agenda door de RvC, verslaglegging en publicatie) te formaliseren, bijvoorbeeld als onderdeel van de relatie met de Adviesraad en de gesprekken die de RvC ook nu al met de Adviesraad heeft. Hier kan ook verantwoording over de geleverde prestaties plaatsvinden.

6.38 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' is PwC van mening dat Com-wonen conform de norm presteert. Waarbij wij wel de volgende aandachtspunten willen noemen :

- a. De RvC is in de praktijk beperkt betrokken bij 'professionele' belanghebbenden;
- b. Com-wonen verantwoordt zich niet 'georganiseerd' over de geleverde prestaties en biedt belanghebbenden niet of beperkt de gelegenheid hierover met Com-wonen of onderling in gesprek te gaan, dan wel anderszins daar invloed op uit te oefenen in georganiseerd overleg.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

6.39 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Com-wonen een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

6.40 Met betrekking tot onder andere de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant gelijktijdig aan het bestuur en de auditcommissie. Bij Com-wonen wordt het jaarwerk zowel in de auditcommissie als in de RvC in aanwezigheid de accountant(s) besproken.

6.41 Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Com-wonen presteert conform de norm. De auditcommissie wordt uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de controle, de accountant kon over het jaarwerk niet in de voltallige RvC worden bevroegd.

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Com-wonen.

Presteren naar opgaven
<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte geven, Bescherming bieden, een Visie op de Woningmarkt 2006-2010 • Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integrati • Woonvisie Stadsregio Rotterdam 2003 • Collegeprogramma Rotterdam (2006 – 2010) • Woonvisie Rotterdam 2007 – 2010 • Woonafspraken Gemeente Rotterdam en Com-wonen 2008 – 2012 • Collegewerkplan Capelle aan den IJssel 2006 – 2010 • Prestatieafspraken gemeente Capelle aan den IJssel - Com-wonen
Presteren naar ambities en doelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> • Herijking strategische agenda Com-wonen • Bedrijfsplannen 2008 en 2009 • Jaarplannen 2008 en 2009 • Directieplannen 2008 en 2009 • Jaarboeken 2008 en 2009 • Jaarverslagen 2007, 2008 en 2009 • BIS rapportages 2008 en 2009 • Wonen, welzijn en zorg bij Com-wonen: gebied Capelle • Wonen, welzijn en zorg bij Com-wonen: gebied Noord • Wonen, welzijn en zorg bij Com-wonen: gebied Zuid • Stippen Com-wonen
Presteren naar vermogen en efficiëntie
<ul style="list-style-type: none"> • Solvabiliteits- en continuïteitsoordeel CFV • Jaarrekeningen 2008, 2009 • Management letter 2007 en 2008 • Accountantsverslag 2007 en 2008 • Treasury statuut • Risicomanagement Com-wonen • Statuut bestuurscontrol 2008

Presteren naar Governance

- Internet website Com-wonen
- Jaarverslagen
- Bedrijfsplannen
- Notulen RvC
- BIS rapportages

B Toetsing doelstellingen

- B.01 Beschikbaarheid
- B.02 Betaalbaarheid
- B.03 Bouwproductie
- B.04 Stedelijke vernieuwing
- B.05 Energie en duurzaamheid
- B.06 Leefbaarheid
- B.07 Bijzondere doelgroepen
- B.08 Huurdersparticipatie
- B.09 Klanttevredenheid
- B.10 Aanvullende doelstellingen

C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Com-wonen zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
Mevrouw M. Drijver	Bestuurder
De heer B. Pluijmers	Directeur Vastgoed/ Productie
De heer R. Kroon	Directeur Bedrijfsvoering
De heer L. Urgel	Directeur Wonen
De heer B. Kesselaar	Manager Gebied Rotterdam Noord
Mevrouw M. Pijnenborg	Manager Gebied Rotterdam Zuid
De heer H. Wielaard	Manager Gebied Capelle aan den IJssel
De heer N. Nieuwpoort	Manager Gebied Regio
De heer P. Boelhouwer	Manager BOG en Verkoop
Mevrouw Th. Klop	Manager Wijkpunt Rotterdam Zuid
De heer M. Rosenquist	Manager Klantenservice
De heer R. Pattiruhu	Manager Onderhoud
Mevrouw M. Van Kuppenveld	Manager Corporate Communicatie
De heer T. Verschoore	Bestuurscontroleer
Mevrouw C. Grashoff	Voorzitter Ondernemingsraad
Mevrouw T. Morsheim	Manager Strategie
Mevrouw J. Saris	Teammanager wijkontwikkeling
Mevrouw A. Slegtenhorst	Teammanager wijkontwikkeling
Mevrouw F. Sybrandi	Teammanager wijkontwikkeling
De heer J. Van der Knaap	Portfoliomanager
De heer R. Van Noort	Portfoliomanager
Mevrouw L. Peters	Portfoliomanager
Mevrouw I. Dumoulin	Portfoliomanager
De heer G. Ketelaars	Portfoliomanager
De heer E. Van Spronsen	Teammanager Wijkpunt Capelle
De heer L. Pronk	Projecten
Mevrouw A. Hoogendoorn	Senior adviseur communicatie
Mevrouw I. Mandour	Manager Planning & Control
De heer R. Van Pieterse	Vice voorzitter Ondernemingsraad
Mevrouw S. Van Hoften	Lid Ondernemingsraad

D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Com-wonen zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Contactpersoon
Gemeente Rotterdam	Gemeente Rotterdam	De heer Karakus
	Deelgemeente Delfshaven	De heer Consalves
	Deelgemeente Feijenoord	Mevrouw De Graaf
	Deelgemeente Oude Noorden	De heer Scalzo
Gemeente in de regio	Gemeente Barendrecht	De heer Nootboom
	Gemeente Capelle aan den IJssel	De heer Moerkerke
Stedenbouw en ontwikkeling	Ds+V	De heer Van Hulst
	OBR	De heer Westhoff
Onderwijs, zorg en welzijn	OBS Klim op	De heer Rooijackers
	OBS De Catamaran	De heer Jeelof
	Zorgbreed	De heer Alblas
	De Stromen Opmaat Groep	De heer Constant van Schelven
Huurders en maatschappij	Bv4HEO	De heren Dik en Offermans
	HRCC	De heren Kievid en Van Bart
	HV Vrelom	Mevrouw Vulto en de heer Van Wel
	SHC	Dagelijks bestuur
	Ondernemend Vreewijk	Mevrouw De Groot
	Adviesraad	De heren Van Aart en Wilsens
Collega-corporaties	Vestia	De heer Duyts
	Woonstad Rotterdam	De heer Schakenbos
Samenwerkingsverbanden	Maaskoepel	De heer Bartelse
	Stadsregio	Mevrouw Fix
	Pact op Zuid	Mevrouw Blom
Commerciële projectontwikkelaars*	Dura Vermeer	De heer Van der Leeuw
	Proper Stok	De heer Van der Gugten

* Daar deze partijen geen maatschappelijke organisaties zijn, is het oordeel van deze partijen wel teruggekoppeld aan Com-wonen maar niet in het eindoordeel betrokken.

E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Beschikbaarheid	6,9	7	6,5	6,5	6,8
Betaalbaarheid	7,5	7	6,5	6,5	7,3
Bouwproductie	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Stedelijke vernieuwing	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Energie en duurzaamheid	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Leefbaarheid	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Bijzondere doelgroepen	7	7	6,5	6,5	6,9
Huurdersparticipatie	7	7	6,5	6,5	6,9
Klanttevredenheid	7,3	7	6,5	6,5	7,1
Aanvullende doelstellingen	7,1	7	6,5	6,5	7,0
Presteren naar opgaven	7,2	6,5	6,5	6,5	7,0
Landelijke opgaven	7,3	7	6,5	6,5	7,1
Regionale opgaven	7,2	7	6,5	6,5	7,0
Lokale opgaven	7,1	7	6,5	6,5	7,0
Presteren volgens belanghebbenden					6,6
Missie en visie					6,6
Inspraak, participatie en communicatie					6,3
Beleidskeuzes en afwegingen					6,3
Prestatieafspraken					7
Resultaten					6,9
Verantwoording					6,5
Presteren naar vermogen en continuïteit					6,7
Financieel beleid					6
Financiële positie					6,9
Beoordeling CFV/WSW					7
Treasury					7
Efficiëntie					7,2
Governance					6,8
Naleving en handhaving code					7,9
Ambities en doelen					6
Opgaven in het werkgebied					6
Invloed van belanghebbenden					7
Vermogen					7
Totaalscore					6,9

F Prestatiespinnenwebben

