Maatschappelijke Visitatie Sité Woondiensten te Doetinchem

Definitief rapport

Opdrachtgever: Sité Woondiensten te Doetinchem

ECORYS Nederland BV

Bert de Graaf
Gerard Molenaar
Sandra Groot

Rotterdam, 18 juli 2007

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

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

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord **5**

1 Sité Woondiensten **11**
1.1 Een beknopte profilering 11
1.2 Bezit 11
1.3 Organisatie 12
1.4 Intern toezicht - Raad van Commissarissen 13

2 Presteren naar eigen Ambitie en Doelen **15**
2.1 Inleiding 15
2.2 De missie en de koers 15
2.3 Ambities, prestatie en organisatieontwikkeling 16
2.3.1 Organisatieontwikkeling 16
2.3.2 Reputatieonderzoek als start 16
2.3.3 Transparantiemethodiek 18
2.4 Doelstellingen periode 2003 - 2006 18
2.5 Doelstellingen periode 2006 / 2007 - 2011 19
2.5.1 Leefbaarheidmonitor (Lemon) 19
2.6 Prestatieafspraken/convenanten 19
2.7 Overige relevante documenten 22
2.8 Activiteiten 2005 / 2006 / 2007 23
2.8.1 Activiteiten 2005 23
2.8.2 Wat doet Sité voor de samenleving? 24
2.8.3 Wat doet Sité met haar vastgoed? 24
2.8.4 Feitelijke nieuwbouw 2005 25
2.8.5 Activiteiten 2006 25
2.8.6 Activiteiten 2007 26
2.9 De prestatie-indicatoren en prestaties 27
2.10 Totaal oordeel presteren naar eigen opgave 30

3 Presteren volgens Stakeholders **31**
3.1 Inleiding 31
3.2 Typering belangrijkste stakeholders 31
3.3 Normatief kader stakeholders 32
3.4 Aanpak interviews stakeholders 33
3.5 Prestatiebeoordeling volgens stakeholders 33
3.6 Beoordeling prestaties - bundeling naar doelstellingen 38

4 Presteren naar Opgaven **41**
4.1 Opgaven in de gemeente Doetinchem en Bronckhorst 41
4.2 Wonen, Zorg en Welzijn 42
4.3 Prestaties 43

5 Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiëntie **47**

5.1 Inleiding 47
5.2 SEV referentiekader (ter informatie) 48
5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV 48
5.4 Raming stille reserve 50
5.5 Financiële sturing door Sité Woondiensten 50
5.6 Duurzaamheid - meerjarenbegroting 2006-2010 51
5.7 Presteren naar vermogen - oordeel 53
5.8 Efficiëntie 53
5.9 Presteren naar Efficiëntie 54

Deel II: beoordeling 55

6 Prestatiespinnenwebben 57
6.1 Het totaalbeeld 57
6.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen 58
6.3 Presteren volgens Stakeholders 59
6.4 Presteren naar opgaven 60
6.5 Presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiëntie 61

Deel III: Kwantitatieve scorekaart 63

Bijlagen 65

Bijlage 1: documentatie 67

Bijlage 2: overzicht interviews stakeholders 71

Bijlage 3: overzicht interviews intern 75

Bijlage 4: Woonvisie Gelderland 77

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Netwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter, in opdracht van Aedes zich hebben uitgesproken. Naar verwachting resulteren deze discussies in de verplichting voor corporaties om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties. Deze verplichting maakt deel uit van de Governance Code Woningcorporaties.

Het Netwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld[1] en is een pilot van start gegaan, waarvoor zich ca. 15 corporaties en 5 visiterende bureaus hebben aangemeld. De uitvoerende bureaus zijn door de Auditraad geaccrediteerd voor de deelname aan de pilot. De corporaties hebben op basis van bureaupresentaties en offertetrajecten de keuze gemaakt voor het uitvoerende bureau waardoor ze de maatschappelijke visitatie wilden laten uitvoeren.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

> Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk ondernemerschap van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

[1] Vastgelegd in: Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De lokale/regionale opgaven.
- De eigen ambities.
- De eigen doelen en indicatoren.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en duurzaamheid.
- Efficiency.

De output op deze zes velden wordt samengevat in prestatiespinnenwebben, een kwantitatieve scorekaart en een toelichtend rapport.

Maatschappelijke Visitatie Sité Woondiensten – de aanpak van ECORYS

Sité Woondiensten te Doetinchem heeft ECORYS eind november 2006 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een Maatschappelijke Visitatie in het kader van de SEV-pilot. De Maatschappelijke Visitatie is uitgevoerd in de periode november 2006 – februari 2007. Het visitatieteam bestond uit Bert de Graaf, Gerard Molenaar en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS bestond uit de volgende stappen:

1. Deskresearch:
   op basis van beschikbare documenten is in de maanden december 2006 en januari 2007 een inventarisatie gemaakt van gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie.

2. Startbijeenkomst:
   op 27 november 2006 heeft ECORYS een startbijeenkomst georganiseerd met de directeur-bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen en de leden van het directie- en managementteam. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstelling en de aanpak van de Maatschappelijke Visitatie en de SEV-pilot. De bevindingen uit de deskresearch zijn gepresenteerd en besproken met de aanwezigen. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.

3. Interviews intern[2]:
   in de maanden januari en februari 2007 hebben verschillende interviews plaatsgevonden met: de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder / directie, managementteam en medewerkers van Sité Woondiensten. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.

4. Interviews met stakeholders[3]:
   van medio december 2006 tot medio februari 2007 hebben 8 interviews plaatsgevonden met stakeholders. Er was sprake van 7 persoonlijke interviews en 1 telefonisch interview. Er is gesproken met de gemeente Doetinchem, de gemeente Bronckhorst, vertegenwoordigers van huurders van Sité Woondiensten, zorgpartners, politie en marktpartijen waarmee Sité Woondiensten samenwerkt.

[2] Voor een volledig overzicht zie bijlage 2.
[3] Voor een volledig overzicht zie bijlage 3. Daar is tevens bijgevoegd een beschrijving van de wijze waarop de interviews zijn gehouden.

5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
   in december hebben enkele interne bijeenkomsten plaatsgevonden van het visitatieteam van ECORYS waarin de bevindingen en de hoofdlijnen van de rapportage zijn besproken.

6. Rapportage:
   Aansluitend is het conceptrapport maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze onderliggende rapportage wordt op 21 februari as besproken met de directeur - bestuurder/directie. Op 11 april wordt de conceptrapportage in een breder verband besproken.

ECORYS is in deze maatschappelijke visitatie het uitvoerende bureau, dat in opdracht van Sité Woondiensten te Doetinchem een volwaardig rapport Maatschappelijke Visitatie oplevert en tevens in de pilotlijn bijdraagt aan de toetsing en verdere ontwikkeling van het referentiekader van de SEV.

Onze aanpak was erop gericht om de essentiële vragen van de Maatschappelijke Visitatie, zoals weergegeven in het referentiekader van de SEV, beantwoord te krijgen. Wij hebben ons daarbij zo goed mogelijk gehouden aan de door de SEV meegegeven richtlijnen.

ECORYS vindt het in het kader van de Maatschappelijke Visitatie van belang om inzicht te geven in de wijze waarop de toezichthoudende rol wordt ingevuld door de Raad van Commissarissen. Het referentiekader van de SEV voorziet daar (nog) niet in[4]. De Raad van Commissarissen van Sité Woondiensten is op de volgende wijze betrokken geweest bij deze maatschappelijke visitatie:
- De voltallige Raad van Commissarissen heeft de startbijeenkomst bijgewoond op 27 november 2006.
- Op 13 december 2006 heeft een gesprek plaatsgevonden tussen het visitatieteam van ECORYS en de Raad van Commissarissen.

ECORYS heeft in deze maatschappelijke visitatie zoveel mogelijk gebruik gemaakt van cijfers, normering en oordelen van anderen bij het vaststellen van maatschappelijke prestaties. Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van een tekstblok, dat in enkele bullets het oordeel in de spinnenwebben inkleurt. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:
1. Sité Woondiensten Doetinchem
2. Presteren naar Ambities (PnA) en eigen doelen (Pnd)
3. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
4. Presteren naar opgaven (PnO)
5. Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (PnV).

[4] Naar verwachting levert deze pilot daarvoor nadere richtlijnen op die in de uiteindelijke methodiek zullen worden verwerkt.

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.
Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.
Bijlage 2 geeft een overzicht van de stakeholders die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie, hebben geïnterviewd. Daarbij is tevens een verantwoording opgenomen van de aanpak die wij bij de interviews hebben gevolgd.
Bijlage 3 geeft een overzicht van de mensen bij Sité Woondiensten die wij geïnterviewd hebben.
Bijlage 4 omvat het afsprakenkader regionaal kwalitatief woonprogramma Achterhoek 2005-2014 (Woonvisie Gelderland), dat gebruikt is voor het hoofdstuk 'presteren naar eigen doelen en ambities'.

Beoordelingscijfers: algemene toelichting
In de rapportage staan de beoordelingscijfers die passen bij de geleverde prestaties centraal. In de hoofdstukken 2, 4 en 6 staan deze cijfers weergegeven.
Deze cijfers zijn op een schaal van 1 t/m 10 gegeven en hebben naast een inhoudelijke onderbouwing, de volgende methodische achtergrond.

Er is altijd een samenhang in de beoordeling tussen aan de ene kant de voornemens tot presteren (de ambities, programma's, afspraken e.d.) en de feitelijk geleverde en gemeten prestaties. Wanneer de meetbare voornemens sporen met de prestaties wordt voldoende gescoord. Dat is over het algemeen een 7. Naarmate men beter presteert, zal een hoger cijfer worden toegekend.

Wanneer de prestaties aanmerkelijk lager uitkomen ten opzichte van de voornemens zal het cijfer lager worden: veel lager wanneer er geen plausibele verklaring kan worden aangegeven. Het cijfer wordt minder laag, maar zal voldoende blijven, wanneer er wel een plausibele reden is aangegeven en dit ook geverifieerd kan worden in de stukken of bij stakeholders. Het gaat dan om een 6 of minder.

Soms is geen voornemen geformuleerd maar duidelijk wel gepresteerd, ook dit zal tot een geverifieerde voldoende leiden: 7 of meer.

Een duidelijke onvoldoende wordt alleen gegeven wanneer de corporatie om onverklaarbare reden geen ambities formuleert, maar ook geen prestaties levert, terwijl de opgave duidelijk is geformuleerd. Ook stakeholders kunnen op dat vlak aanwijzingen geven.

Tot slot
De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de Maatschappelijke Visitatie en de samenwerking daarin met Sité Woondiensten ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Deel I Toelichtende rapportage

1 Sité Woondiensten

1.1 Een beknopte profilering

Sité Woondiensten heeft een woningbestand van ca. 7.220 wooneenheden[5] en zo'n 1.000 overige eenheden (garages, standplaatsen, woonwagens, winkels). Sité Woondiensten is de enige sociale verhuurder in Doetinchem (ruim 6.600 woningen) en is actief in Bronckhorst met ruim 600 woningen en in Montferland met slechts 11 woningen.

De passie van Sité als organisatie is terug te voeren op compassie met mensen en het verlangen naar een betere wereld. Het domein van Sité is de wereld van leef- en woonplezier. Sité wil graag dat mensen in het werkgebied zelf de touwtjes in handen krijgen bij de vormgeving van hun leven. Sité kiest nadrukkelijk voor de rol als maatschappelijke innovator.

De organisatie bestaat uit een directie met daarnaast projectmanagers, een communicatieadviseur en een HRM-adviseur en daaronder het proces planontwikkeling, de cluster Klant & Buurt, de cluster Makelen, de cluster Vastgoedrealisatie & Beheer, de cluster Financiën en de cluster Facilities.

1.2 Bezit

Het bezit van Sité Woondiensten bevindt zich hoofdzakelijk in Doetinchem en voor een kleiner deel in Bronckhorst. Het bezit is voor ongeveer 25% gesitueerd in wijken met een zwakke structuur en een negatieve dynamiek en ca. 49% in wijken met een gemiddelde structuur en een negatieve dynamiek[6]. Bijna 60% dateert van voor 1970 en het aandeel meergezins etagebouw zonder lift is 12,4% groot. Ongeveer 25% van het bezit bevindt zich in wijken met een lage woonkwaliteit. Dientengevolge is de indicatie voor de omvang van de herstructureringsproblematiek van de corporatie niet grootschalig te noemen, maar wel is de omvang, gelet op de lokale schaalgrootte, fors te noemen.

% van het bezit	Negatieve dynamiek	Positieve dynamiek	Totaal
Zwakke structuur	25%	0%	25%
Gemiddelde structuur	49%	21%	70%
Sterke structuur	0%	5%	6%
(NB: afrondingsverschillen)	74%	26%	100%

[5] Stand jaarrekening 2005.
[6] Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.

In de methodiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Sité Woondiensten tot de referentiegroep van corporaties met een Gemiddeld profiel met een krimpende portefeuille (Rf07; met totaal 56 corporaties).

In de benchmarking van het Centraal Fonds Volkshuisvesting [7] komt Sité Woondiensten naar voren als een gematigd actieve corporatie, die nog niet sterk inzet op portefeuillevernieuwing. Passend bij de nog bescheiden vraagstukken wordt geïnvesteerd in zwakke wijken/prioriteitswijken. Het bescheiden potentieel aan lokale vraagstukken ligt niet in lijn met de prognoses, zoals het CFV deze ziet en ervaart. Het CFV wijst daarbij op oplopende bedrijfslasten, lagere bedrijfswaarden en omvangrijke onrendabele posten bij nieuwbouw en renovatie. Opgemerkt kan worden, dat de opinie van Sité Woondiensten omtrent de lopende en toekomstige vraagstukken afwijkt van die van het CFV, Sité Woondiensten is duidelijk optimistischer.

1.3 Organisatie

Sité Woondiensten heeft een fulltime formatie van ca. 120 plaatsen. De organisatiestructuur ziet er op hoofdlijn als volgt uit:

PEP cluster kleur	PEP cluster naam	PEP naam
Ondersteunend cluster	Financiën	Planning & Control
		FA/Crediteuren
		Debiteuren
Ondersteunend cluster	Facilities	Facilitaire Services
		Secretariële Services
		ICT Services
Primaire cluster	Makelen	Individuele & Collectieve woonservices
		Vinden Woonsituatie
		Geschikt maken woonsituatie
		Vastleggen afspraken
Primaire cluster	Klant en buurt	Managen Klantcontacten
		Begeleiden klant
		Wijkgericht werken
Uitvoerend primair cluster	Vastgoedrealisatie en -beheer	Realiseren vastgoed gestuurd (planmatig) onderhoud
		Realiseren klantgestuurde activiteiten
		Realiseren servicediensten
		Realiseren vastgoed
Expertise cluster	HRM	HR
	Directie	Directie
	Innovatie & Strategie	Innovatie & strategie
	Communicatie	Communicatie
	Planontwikkeling	Planontwikkeling

Bron: Sité Woondiensten, maart 2007

[7] Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.

1.4 Intern toezicht - Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit 5 personen. Namen, beknopte c.v.'s en honorering van de Commissarissen zijn vermeld in het Jaarverslag 2005. In het Jaarverslag is tevens een globale profielschets opgenomen. De algemene kenmerken waarop de commissaris dient te worden beoordeeld, zijn op die manier vermeld in het Jaarverslag.

De Raad van Commissarissen verantwoordt zich uitsluitend in en via het Jaarverslag en geeft daarin een beeld van het afgelopen jaar. De belangrijkste thema's en de besluitvorming die heeft plaatsgevonden worden daarin verwoord. De Raad van Commissarissen omschrijft deze verslaglegging als passend bij haar taak en rolopvatting. Deze laatste zijn statutair en reglementair vastgelegd.

De Raad van Commissarissen oriënteert zich zo breed mogelijk op projecten, personeel en stakeholders. Men wil weten wat er speelt, maar doet dat, naar eigen zeggen, wel met gepaste afstand. Naast de periodieke vergaderingen van de Raad van Commissarissen vindt veelal jaarlijks een conferentie plaats van 1 à 2 dagen. Veelal is daar een specifiek onderwerp en/of thema aan de orde.

Thema's die in de afgelopen jaren onder meer in de reguliere bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen aan de orde kwamen, zijn genoemd in het Jaarverslag.

De Raad van Commissarissen houdt zich aan de veertig aanbevelingen zoals deze zijn neergelegd in de definitieve versie van het rapport van de commissie Glasz. De Raad geeft aan daarmee te voldoen aan de Aedes-code op het punt van intern toezicht.
In dit licht zijn het bestuur en de Raad van Commissarissen in nauw overleg over het inrichten van een concreet stelsel van maatregelen teneinde een adequaat totaalbeeld op te bouwen van risico's en risicobeheersing en ook daartoe instrumenten te vormen.

De Raad van Commissarissen voert functioneringsgesprekken met de directeur-bestuurder. Functioneringsgesprekken binnen de Raad vinden niet echt plaats, maar wel wordt in een besloten vergadering (zonder bestuur) het eigen functioneren geëvalueerd. In het verleden heeft tweemaal een zelfevaluatie onder extern voorzitterschap plaatsgevonden in het bijzijn van de bestuurder. De voltallige Raad van Commissarissen heeft deze externe voorzitter niet ervaren als een meerwaarde en heeft derhalve besloten de zelfevaluatie binnen de Raad te houden.

In een brief van 30 november 2006 geeft de minister van VROM het jaarlijks prestatieoordeel over Sité Woondiensten. De minister geeft een positief oordeel over de kwaliteit van de externe verantwoording van de Raad van Commissarissen voor het jaar 2005. Desondanks geeft de minister aan dat op basis van het onderzoek van het Centraal Fonds naar de toepassing van de publieke verantwoording als kernelement van good governance de Raad van Commissarissen een gemiddelde score haalt van 25,9 punten op een schaal van 100. De minister dringt dan ook aan op een kwaliteitssprong op het punt van openbare verantwoording omtrent het functioneren van de Raad.

2 Presteren naar eigen Ambitie en Doelen

2.1 Inleiding

De doelen van Sité Woondiensten zijn hoofdzakelijk verwoord in het koersdocument Compassie (2005). Deze Strategische Visie wordt gehanteerd als een richtinggevend kader voor alle doelstellingen. In de Strategische Visie worden enkele uitgangspunten gehanteerd:

- Sité gaat uit van een positief mensbeeld en stelt mensen voorop.
- Sité streeft naar een duurzame ontwikkeling.
- Sité wil zoveel mogelijk betekenen voor de samenleving (people, planet, profit).

In Compassie wordt de missiekoers van Sité Woondiensten uitgezet. Als uitwerking van het koersdocument zijn inmiddels door een aantal (cluster)managers procesplannen geschreven of deze zijn in ontwikkeling. Daarbij worden doelstellingen geformuleerd aan de hand van een (concept) Balanced Scorecard. Deze uitwerking moet worden gezien als een eerste aanzet; dit betekent dat de monitoring nog niet is georganiseerd.

2.2 De missie en de koers

De missie van Sité Woondiensten wordt nageleefd aan de hand van een uitgezette koers. Die koers is uitgewerkt in het Compassie koersdocument en omvat de volgende thema's[8]:

- **Klant als partner:** Sité wil de komende tien jaar alle woningen als Te Woon aanbieden. Met meer aandacht voor de klant; daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen klanten die het zelf kunnen en klanten met een beperking.
- **Mensen in hun sociale context:** niet alleen is er aandacht voor vastgoed, maar vooral ook voor wonen in brede zin; kwaliteit van wijken monitoren door onder meer het houden van interviews; diversiteit woonmilieus bevorderen.
- **Partners:** Sité wil met alle belanghouders afspraken maken.
- **Vermogen, rendement en vastgoed:** investeringsselectie vindt plaats op basis van de optimale combinatie van maatschappelijk en financieel rendement. In 2006 zal een transformatie plaatsvinden van strategisch voorraadbeheer naar strategisch woonbeleid en vermogensmanagement. In 2007 wordt dit traject afgerond.
- **Trends in leiderschap:** Sité wil meer op veranderende trends in management inspelen (bijvoorbeeld van plicht naar passie, van uiterlijk naar innerlijk leiderschap).
- **Mens en onderneming:** de wens om de omgeving meer invloed te geven op het beleid maakt het ook noodzakelijk verder te bouwen aan een flexibele organisatie. Sité wordt een netwerkorganisatie genoemd.

[8] In Bijlage 1 is een verkorte uitwerking opgenomen van de bovenstaande thema's.

2.3 Ambities, prestatie en organisatieontwikkeling

2.3.1 Organisatieontwikkeling

Sité Woondiensten heeft zich met de formulering van het bovenstaande Compassiedocument en de daaruit voortvloeiende opgaven en taken ook een taak opgelegd die te maken heeft met het heroriënteren van de organisatie ten aanzien van het aanscherpen van de bestaande visie. Het vinden van afdoende capaciteit en competentie binnen de organisatie, dit in voldoende evenwicht met de ontwikkeling van de bedrijfslasten, vormen daarbij kernbegrippen.

Zonder een goed evenwicht op dit vlak kunnen ook de geformuleerde ambities en opgaven onder druk komen te staan. Uit alle gevoerde gesprekken en beoordeelde documenten blijkt dat Sité Woondiensten met de uitwerking van het Compassie document in meerjarenplannen en afdelings- (cluster) jaarplannen min of meer op schema ligt. De verwachting is dat medio 2007 de noodzakelijke interne stappen zijn afgerond in het stroomlijnen van de organisatie, het vervullen van de nodige vacatures en het bezetten van nieuwe (interne) functies in zowel de vastgoed- als de maatschappelijk georiënteerde afdelingen.

De concrete verbetering die de laatste tijd op procesniveau is gerealiseerd kan als volgt samengevat worden:

- In het 1e kwartaal 2007 is een procuratieregeling opgesteld waarin de bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder uiteen zijn gezet.
- De verwerking van de inkoopfacturen is gedigitaliseerd en voldoet aan de daaraan gestelde eisen.
- De opzet van de processen ten aanzien van budgetbewaking van projecten is verbeterd, waardoor de Raad van Toezicht en directeur-bestuurder in de toekomst tijdig geïnformeerd zullen worden over de projectresultaten.
- Competentie- en functieprofielen zijn herschreven.
- Het onderhoud is per complex ingemeten. Hierdoor is Sité in staat om een adequate en actuele onderhoudsbegroting te maken.
- Door middel van het project "definiëren van stuurinformatie en rapportagestructuur" wordt beoogd managementinformatie beter te laten aansluiten op de ontwikkelingen buiten Sité en de effectiviteit en efficiency van de interne rapportages te vergroten.

2.3.2 Reputatieonderzoek als start

In de loop van 2005 heeft Sité Woondiensten, bij wijze van nulmeting een reputatieonderzoek [9] laten uitvoeren. Met de aanbevelingen is reeds het nodige gedaan.

De Onderzoeksresultaten zijn:

- Er is sprake van overeenstemming tussen de directieleden betreffende: de visie, de missie en de kernwaarden (de gewenste reputatie).
- De overgrote meerderheid van de organisatieleden is op de hoogte van de gewenste reputatie.

[9] Corporate communication als wegwijzer voor reputatie, augustus 2005, Radboud Universiteit Nijmegen, Sectie Communicatiewetenschap.

- Er is een kloof tussen de groep organisatieleden die het belangrijk vindt betrokken te worden bij de totstandkoming en ontwikkeling van de gewenste reputatie, en de daadwerkelijke groep organisatieleden die hierbij betrokken is geweest.
- De voorkeur van de organisatieleden is om via persoonlijke communicatie (bv. bijeenkomsten, trainingen) en digitale communicatie (intranet) op de hoogte te worden gesteld van de gewenste reputatie.
- Er is sprake van top-down communicatie bij het communiceren van de gewenste reputatie.
- Er is sprake van informatieparticipatie binnen Sité Woondiensten (zowel in zendend als ontvangend opzicht deelnemen aan de informatiestromen omtrent de gewenste reputatie).
- Er is sprake van openheid binnen Sité Woondiensten.
- Er is sprake van hiërarchische ordering van functies binnen Sité Woondiensten (hoe hoger het niveau waarop personen functioneren des te minder vaak er contact is tussen hen en de overige organisatieleden).
- De organisatieleden zijn het eens met de gewenste reputatie van Sité Woondiensten (visie, missie en kernwaarden).
- De feitelijk onbewust gedragen reputatie binnen Sité Woondiensten is positief.
- Er geen sprake van een kloof met betrekking tot het gebruik van externe communicatiemiddelen tussen de organisatieleden en de huurders van Sité Woondiensten.
- Er is geen sprake van een discrepantie tussen Sité Woondiensten en de huurders voor wat betreft de wijze van informatievoorziening omtrent de dienstverlening van Sité Woondiensten.
- De hoeveelheid en de frequentie van de informatie aan huurders is voldoende.
- Sité Woondiensten staat open voor vragen en/of opmerkingen van huurders en biedt voldoende communicatiemiddelen om in contact te treden met Sité Woondiensten.
- De huurders kennen vaak positieve kenmerken toe aan Sité Woondiensten.
- Het overgrote deel van de huurders is tevreden over de medewerkers en dienstverlening.
- De huurders hebben vaker positieve dan negatieve ervaringen gehad met Sité.
- Sité Woondiensten krijgt een cijfer 7,5 van de klantgroep ‘huurders’.

Reputatie bij de klant

Aandachtspunten huurders:

- Het is raadzaam veel waarde te hechten aan het eerste persoonlijke contact met de klant en de kwaliteit hiervan.
- Bij het eerste contact de mogelijkheden tot communicatie met Sité Woondiensten benadrukken.
- De verschillende vormen van dienstverlening vaker communiceren via toegespitste brief of Sité Accent.
- De behoefte van huurders aan meer organisatie-informatie communiceren via Sité Accent.
- Het gebruik van internet stimuleren.
- Volgens huurders: “huurders worden door Sité Woondiensten niet gestimuleerd om dingen zelf te doen”.
- Sité Woondiensten is er volgens de huurders niet voor de zwakkeren in de samenleving.

- Sité Woondiensten biedt huurders niet voldoende keuzemogelijkheden op het gebied van huren, kopen en klantgestuurd onderhoud.
- Een deel van de huurders is niet tevreden over de algemene bereikbaarheid van Sité.

Op nagenoeg elk van deze aspecten heeft Sité Woondiensten inmiddels de nodige maatregelen genomen, hetzij in praktische zin waar het gaat om de klantbenadering, hetzij in beleidsmatige zin door het ontwikkelen van de Te Woon producten.

Reputatie bij medewerkers
Aandachtspunten reputatie organisatieleden:
- Blijven benadrukken dat gewenste reputatie een rol moet spelen bij het uitvoeren van werkzaamheden van organisatieleden door middel van persoonlijke communicatie (bijeenkomsten, team-proces overleg).
- Een groot deel van de organisatieleden merkt op: "Sité maakt niet waar wat ze zeggen" en "Geen familiegevoel bij Sité".
- Het overgrote deel van de organisatieleden typeert Sité als 'nog te ongeordend'.

2.3.3 Transparantiemethodiek

In de loop van 2007 zal Sité Woondiensten in overleg met de gemeenten Doetinchem en Bronckhorst nader vorm geven aan een integraal stakeholdersoverleg. In het verlengde van dit overleg streeft Sité Woondiensten ernaar om met ingang van 2008 de beoogde transparantiemethodiek in de verslaglegging te hebben ingevoerd. Daarmee zal nadrukkelijk verantwoording worden afgelegd over de bestedingen en inspanningen op het maatschappelijk terrein, o.m. leefbaarheid, specifieke doelgroepen etc.

Op die manier ontstaat inzicht in de besteedbare maatschappelijke middelen en de verantwoording op dat gebied.

2.4 Doelstellingen periode 2003 - 2006

Het meten van de door Sité Woondiensten geleverde prestaties begint met het vaststellen van de meetbare voornemens. In het licht van de onder 2.2 genoemde strategische koersthema's zijn geen gekwantificeerde en SMART [10] geformuleerde doelstellingen voorhanden. Dat maakt het kwantitatief meten van prestaties ten opzichte van te formuleren eigen opgaven binnen die thema's niet mogelijk.

Ten aanzien van de voorgenomen prestaties zijn alleen de respectievelijke jaarbegrotingen voorhanden naast de veelal in algemene termen gemaakte prestatieafspraken. Als bron voor de geleverde prestaties in de jaren 2003, 2004 en 2005 zijn alleen de over die jaren gepubliceerde jaarverslagen aanwezig.

[10] **Specifiek** (wat), **Meetbaar** (hoeveel), **Acceptabel** (draagvlak en haalbaar), **Realistisch** (kan het), **Tijdgebonden** (wanneer).

2.5 Doelstellingen periode 2006 / 2007 - 2011

Met het Compassie koersdocument heeft Sité een duidelijk maatschappelijk georiënteerde koers ingezet. Thans (in 2006 / 2007) ontstaat de weerslag van een interne oriëntatie en organisatiefase in een aantal bedrijfsdocumenten die de nieuwe koers en de uitwerking daarvan in zich dragen: o.a. jaar- en meerjarenplannen per organisatiecluster, bedrijfsbegrotingen en meerjarenramingen.

In die documenten, waarvan de meeste nog in ontwikkeling zijn, wordt naar verwachting in de loop van 2007 de Compassiekoers in concrete doelstellingen uitgewerkt.
Dat laatste betekent dat de doelstellingen nog niet zijn uitgewerkt in een SMART-vorm, er is daarvoor wel een goede opmaat aanwezig.

De speerpunten voor Sité Woondiensten van waaruit gewerkt wordt zijn voor de komende jaren:
1. Dienstverlening gebaseerd op zelfregie en empowerment.
2. Toegang tot de woonmarkt voor kwetsbare en niet-zelfredzame groepen.
3. Kwaliteit en diversiteit in woonmilieus en leefbare wijken.
4. Duurzaamheid en milieubewust investeren.
5. Goed beheer van vastgoed en vermogen.
6. Mensgerichte onderneming.

Sité Woondiensten ziet het dan ook als uitdaging voor 2007 de bovenstaande uitgangspunten nader in te vullen, te operationaliseren en deze in een concreet en werkbaar meerjarenplan (2008 e.v.) te verwerken. Dit omvat tevens de uitwerking van het planning & control - instrumentarium. Aanzetten daarvoor zijn in conceptvorm beschikbaar.

2.5.1 Leefbaarheidmonitor (Lemon)

In vervolg op het onderzoek in 2003 is medio mei 2005 in samenwerking met de gemeente Doetinchem een onderzoek gehouden onder bewoners van de verschillende dorpen/ wijken. Bewoners zijn gevraagd om, anoniem in een steekproef, een rapportcijfer te geven voor verschillende aspecten van leefbaarheid en tevens om een totaaloordeel te geven. Het gemiddelde cijfer dat bewoners in algemene zin voor de leefbaarheid in de gemeente Doetinchem geven is een 7,5 (net als in 2003).

2.6 Prestatieafspraken/convenanten

Op het niveau van Doetinchem en Bronckhorst zijn in de afgelopen recente jaren met verschillende partijen en partners de nodige prestatieafspraken gemaakt. Die prestatieafspraken geven de gezamenlijk ervaren opgave in beide gemeenten weer. Het gaat daarbij in concrete zin om:
1. Prestatieafspraken gemeente Doetinchem: Samenwerken aan wonen 2005 – 2010.
2. Bouwprogrammering 2006 – 2010.
3. Convenant nota lokaal ouderenbeleid 2004 – 2008 van de gemeente Doetinchem.
4. Raamovereenkomsten De Schil (incl. programma-afspraken).
5. Woonvisie Gelderland, globaal afsprakenkader regionaal kwalitatief woonprogramma Achterhoek 2005 – 2014.

6. Samenwerkingsconvenant Zozijn.
7. Samenwerkingsovereenkomst IJsselkring.
8. Samenwerkingsafspraken met Sensire.

Ad 1: Prestatieafspraken gemeente Doetinchem

"Samenwerken aan wonen" is de titel van de prestatieafspraken welke Sité in de loop van 2005 met de gemeente Doetinchem heeft afgesloten. Centraal staat de huisvesting van doelgroepen: beschikbaarheid en betaalbaarheid.

- Het verzorgen van huisvesting voor bijzondere doelgroepen, in combinatie met wonen en zorg zijn belangrijke thema's. Daarbij zijn ook concrete aantallen overeengekomen. Ook het uitwerken van het Te Woon concept, voor 70% van de voorraad, is daarbij belangrijk. Daarnaast vormen een hechte samenwerking, transparantie en verantwoordelijkheden het fundament onder de afspraken. Concreet is de afspraak gemaakt over de nieuwbouw van 800 – 1.000 woningen en het toepassen van de VROM rekenmethodiek (Kosten in beeld, kosten verdeeld) bij herstructureringsprojecten.
- Als uitwerking van de prestatieafspraken is met de gemeente Doetinchem een raamovereenkomst overeengekomen voor de ontwikkeling van diverse locaties in de Schil. Deze raamovereenkomst is begin 2007 geaccordeerd door de Gemeenteraad.

Prestatieafspraken met de gemeente Bronckhorst

Sité en ProWonen hebben begin dit jaar een gezamenlijk voorstel geschreven voor het opstellen van een woonvisie voor gemeente Bronckhorst. Het maken van prestatieafspraken is in dit voorstel direct gekoppeld aan het proces om tot die woonvisie te komen. Dit voorstel ligt bij het College van B&W van de gemeente Bronckhorst. Inmiddels heeft de directeur-bestuurder gesproken met de verantwoordelijke wethouder. Deze heeft toegezegd dat zodra de capaciteit van het ambtenarenteam op peil is gebracht, hij als eerste op het voorstel ingaat.

Per 1 januari 2005 is de gemeente Bronckhorst ontstaan uit vijf afzonderlijke gemeenten. Mede om die reden heeft het ontwikkelen van een woonvisie en het opstellen van prestatieafspraken nog geen eerste prioriteit gekregen.

Ad 2: Investerings- en bouwprogrammering 2006 – 2010

Sité Woondiensten heeft voor de periode 2006 – 2010, dit in overeenstemming met de gemeente Doetinchem, een bouwopgave gedefinieerd voor totaal 1.441 woningen. Hiervan zijn 810 woningen bestemd voor de sociale huurmarkt, waaronder 230 voor specifieke doelgroepen waaronder begeleid wonen en clusterwonen. Een aantal van 631 woningen wordt ontwikkeld voor de commerciële markt.

In onderstaande tabel is een beknopt overzicht opgenomen.

Programma	Totaal	2006	2007	2008	2009	2010
Huurwoningen (aantal)	810	29	61	228	318	174
Koopwoningen (aantal)	631	17	35	196	294	89
Totaal	1.441	46	96	424	612	263

(bron: concept Overzicht Bouwprogrammering Sité Woondiensten)

Ad 3: Convenant nota lokaal ouderenbeleid 2004-2008 van de gemeente Doetinchem

De gemeente Doetinchem, Sensire, de Markenheem, de IJsselkring en Sité Woondiensten hebben op het gebied van het lokale ouderenbeleid een aantal prestatieafspraken gemaakt. Wat betreft wonen is Sité Woondiensten de verplichting aangegaan dat zij:

- de mogelijkheden onderzoekt naar woonvormen die aansluiten bij de specifieke behoeften van ouderen bij plannen voor nieuwbouw of ingrijpende verbetering van woningen;
- in de woonzorgzones binnen een straal van 250 meter uitsluitend woonkeurwoningen met een toekomstwaarde bouwt;
- in de woonzorgzones binnen een straal van 250-500 meter woningen met een woonkeur-basispakket bouwt;
- de zorggeschiktheid van voldoende huurwoningen verbetert zodat ook zorgbehoevende ouderen zoveel mogelijk in hun eigen wijk kunnen blijven wonen;
- in samenspraak met de gemeente en zorgaanbieder (Sensire, Markenheem) een ondersteuningsaanbod ontwikkelt ten behoeve van de aanpassing van woningen gericht op zorgvragen, ook voor eigenaarbewoners;
- zorg draagt voor de aanwezigheid van een zorgsteunpunt in de woonzorgzones. Op basis van dit convenant heeft Sité bij de Provincie subsidie aangevraagd en toegekend gekregen (voor de periode 2006 t/m 2009 totaal € 200.000,-). Deze subsidie is toegekend voor procesondersteuning bij de ontwikkeling van welzijnszones.

Ad 4: Raamovereenkomsten De Schil

Voor het binnenstedelijke gebied dat onder de naam ‘de Schil’ bekend staat heeft Sité Woondiensten in mei 2006 met de gemeente Doetinchem een Raamovereenkomst gesloten. In de overeenkomst en in de daaraan gekoppelde bijlagen is inhoudelijk en programmatisch vormgegeven aan de samenwerking voor de ontwikkeling van het binnenstedelijk gebied. Ten aanzien van de programmering en (her)ontwikkeling van 460 – 570 woningen, te realiseren in de periode 2006 – 2010, zijn in de overeenkomst per deelgebied de rollen verdeeld.

Ad 5: Woonvisie Gelderland, afsprakenkader regionaal kwalitatief woonprogramma Achterhoek 2005 – 2014

De Woonvisie Gelderland bestaat uit drie delen:

- de algemene woonvisie voor Gelderland (deel a: Woonbeleid met kwaliteit);
- de regionale woonvisie, inclusief de regionale kwalitatieve woonbehoefte (deel b: Anders wonen in de regio);
- het provinciaal Kwalitatief Woonprogramma 2005 – 2014 (deel c), inclusief afspraken met gemeenten en corporaties.

Het laatste deel is in dit kader relevant.

Met de gemeente Doetinchem is de specifieke afspraak gemaakt dat zij door middel van herstructurering en zo mogelijk functieverandering meer zou gaan bouwen in een centrum stedelijk woonmilieu. Uit de beschikbare programmatabel van de gemeente Doetinchem blijkt dat de bouw in het centrumstedelijk milieu ten opzichte van het eerste kwalitatieve woningprogramma zal toenemen.

De gemeenten in de Achterhoek hebben in hun programma's aangegeven, dat zij wat betreft de plancapaciteit voldoende mogelijkheden in beeld hebben om in de behoefte van 10.000 woningen daadwerkelijk te kunnen voorzien. De voortgang in de realisering van deze opgave, fasering en regionale afstemming zijn onderwerp van bespreking in de periodieke overleggen en contacten tussen provincie, regio, (clusters van) gemeenten en woningcorporaties.

Met de gemeente Doetinchem is afgesproken, dat zij een extra opgave heeft in het realiseren van afspraak a, b, d en i van de in Bijlage 4 genoemde afspraken. Dit als bijstelling van de per 1 februari 2005 ingediende beleidsvisie en voornemens van gemeente en corporaties. Met de woningcorporaties "Sité Woondiensten" en "Vestia" is afgesproken, dat zij bijdragen aan de realisering van de afspraken in dit KWP2005-2014, waar dit ligt binnen hun verantwoordelijkheden en mogelijkheden.

Ad 6: Samenwerkingsconvenant, prestatieovereenkomst met Zozijn

De maatschappelijke ontwikkeling tot het scheiden van wonen en zorg vormt voor Zozijn en Sité Woondiensten het uitgangspunt voor samenwerking. Zozijn wil zich primair richten op de begeleiding van haar cliënten, mensen met een handicap. Sité Woondiensten biedt passende woonruimte in een prettige woonomgeving op basis van de klantwensen. De overeenkomst richt zich verder op de overdracht van drie wooncentra, het onder voorwaarden beschikbaar stellen van drie woningen per jaar aan gehandicapte bewoners en het ontwikkelen van een vijftal woningen per jaar voor dezelfde doelgroep. Ook in de sfeer van woonbegeleiding en zorgverlening zijn afspraken gemaakt.

Ad 7: Samenwerkingsovereenkomst IJsselkring

In januari 2006 is een Samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen Sité Woondiensten en de Stichting IJsselkring. Beide wensen samen te werken om de leefbaarheid in wijken en buurten te vergroten. Concreet zijn afspraken gemaakt over de overdracht van het eigendom van de wijkcentra De Papaver en De Daele van IJsselkring aan Sité Woondiensten. Sité Woondiensten is verder bereid De Daele en accommodatieruimte in Oosseld te verhuren aan de IJsselkring gedurende een periode van 15 jaar. De Stichting IJsselkring zal door Sité Woondiensten, gedurende een periode van 15 jaar financieel worden ondersteund.

Ad 8: Samenwerkingsafspraken met Sensire

Sité Woondiensten heeft de nodige samenwerkingsafspraken gemaakt met de regionale zorgverlener Sensire. Op het gebied van Wonen en Zorg zijn de nodige projectafspraken gemaakt voor de jaren 2008 tot en met 2010. Het gaat daarbij vooralsnog om 12 concrete projecten met een totaal van ca. 115 woningen / eenheden. Voor een aantal gebieden, zoals Oosseld, moet nog een nadere programmatische uitwerking gevonden worden.

2.7 Overige relevante documenten

Met het Compassie koersdocument in handen is de organisatie bezig om de doelstellingen uit te werken. Van een gerichte SMART[11] formulering van de doelstellingen is echter nog

[11] **Specifiek** (wat), **Meetbaar** (hoeveel), **Acceptabel** (draagvlak en haalbaar), **Realistisch** (kan het), **Tijdgebonden** (wanneer).

geen sprake. Er wordt invulling gegeven aan activiteiten per cluster, per verantwoordelijke, in de tijd uitgezet. Een aantal conceptdocumenten, definitief te maken in de loop van 2007, vormen daarvan de eerste weerslag. Het is tijdens de visitatie echter te vroeg om op basis van die documenten een afgeronde waardering te geven van de uitkomsten van dat proces.

Dat neemt niet weg dat de meeste lopende planactiviteiten zijn vastgelegd in:
- Nota Opgaven wonen en zorg in Doetinchem 2015.
- Interne notitie activiteiten 2005.
- Notitie activiteiten 2006 (internet).
- Begroting voor 2007 met specifieke activiteiten.
- De introductie en implementatie van de Te Woon-formule in samenhang met vormen van sociale koop.

In elk van de aangegeven documenten zijn op deelterrein te leveren prestaties aangegeven.

2.8 Activiteiten 2005 / 2006 / 2007

2.8.1 Activiteiten 2005

In de beschrijving van activiteiten voor 2005 is grotendeels de thematische indeling gevolgd die in het Koersdocument is neergelegd:

Wat doet Sité voor haar klanten?
De opsomming aan activiteiten is willekeurig van aard. De onderwerpen bevinden zich op operationeel vlak en hebben betrekking op het 'op de koffie gaan bij de klanten' tot aan het verbeteren van de communicatie over services e.d. Het hardste cijfer heeft voor 2005 betrekking op het aanbieden van de Te Woon / Woonmenu formule aan 759 huurders / woningen in de wijken Bezelhorst en IJkenberg.

De eerste klantgroep van Sité:
Het gaat dan om niet-zelfredzame mensen (bijv. met fysieke en/of geestelijke handicap); Hier is de opsomming van activiteiten gericht op het beter (doen) begeleiden van deze categorie huurders. Daarnaast zijn enkele concrete doelstellingen geformuleerd:
- 40 woningen verhuren aan bewoners uit Oosseld (verhuizen uit te slopen woningen).
- 40 geschikte woningen organiseren voor mensen met WVG-indicatie.
- Voor één gebouw van de 'schoolwoningen' in Dichteren wordt samen met een instantie naar een maatschappelijke woonbestemming gezocht.
- In het voorjaar van 2005 worden vier jong volwassenen met een lichamelijke en/of een verstandelijke beperking gehuisvest in vier zelfstandige woningen.
- Klanten met een lichamelijke beperking die in het Fokus-project wonen aan de Slotlaan, krijgen een totaal nieuwe woning in 2005 (de huidige locatie is en wordt totaal aangepast).

2.8.2 Wat doet Sité voor de samenleving?

Samen met stakeholders (netwerkpartners) werkt Sité aan de noodzakelijke maatschappelijke inbedding van haar organisatie. Daarvoor is in 2005 een totaalbudget van € 120.000,- begroot:

- Samenwerkingsafspraken maken met stakeholders. Sturen op en verantwoording afleggen over maatschappelijk rendement en maatschappelijke prestatie.
- Kamers met kansen. Bestaande woningen beschikbaar stellen/aanpassen voor jongeren (in samenwerking met netwerkpartners).
- Investeren en ontwikkelen, samen met partners, van het wijk- en buurtgericht werken.
- Naast de twee Stadsweblocaties in Gaanderen en in Overstegen (De Daele), opent Sité samen met zeven andere instanties twee nieuwe locaties voor Stadsweb (in de sporthal in Oosseld en in Fort Garry Horse, De Hoop).
- Meer dan € 35.000,- investeren in buurten, wijken, dorp en stad via 'Stimulans' (het nieuwe Sité investeringsfonds). Aanvragen kunnen bij Woonservice worden ingediend.
- Herstructurering Oosseld. In 2005 starten met het bouwen van de eerste nieuwe woningen en 40 woningen slopen uit de tweede fase.
- Start project Het Nieuwe Pelgrim in Gaanderen. Bouwvoorbereiding van 120 appartementen (70 huur) en 67 laagbouwwoningen. Daarnaast 6 groepswoningen (36 zorgplaatsen voor Sensire en Zozijn). Totale investering € 33 miljoen. Activiteiten in 2005: Start verhuur en verkoop medio/najaar 2005.
- Verlenging van het beheercontract voor Sravana (stervensbegeleiding).
- Definiëren van woonmilieus in buurten en wijk, zodat Sité goede informatie kent en kan geven aan klanten.
- Sité participeert in het Wijkwerk en zet daar zowel capaciteit als middelen in. Sité is één van de vijf partners (naast bewoners, gemeente, politie en IJsselkring) die in 2000 het convenant ondertekend hebben. Een deel van de samenwerkingsrelaties is geregeld in prestatieafspraken (resultaat- en inspanningsverplichtingen).

2.8.3 Wat doet Sité met haar vastgoed?

De vastgoedstrategie is in 2005 opnieuw vastgesteld voor het hele woningbezit.

- In 2005 en 2006 geeft Sité gemiddeld iets meer geld uit aan onderhoud dan in de komende 10 jaar.
- Er wordt extra geïnvesteerd in schilderwerk en het aanpassen van liften, dit laatste vanwege nieuwe Arbo-voorschriften.
- Via het Woonmenu of bij verhuizing verkoopt Sité ongeveer 105 woningen, verspreid over onder andere de wijken de Hoop, Schöneveld en de Bezelhorst. Het bezit omvat dan 7.366 woningen.
- Sité besteedt € 15,7 miljoen aan onderhoud (gemiddeld € 2.100,-). Daarvan is € 7 miljoen voor exterieur (o.a. schilderwerk), € 1,7 miljoen interieur klantgestuurd (KGO) voor nieuwe huurders, dagelijks onderhoud € 1,2 miljoen zittende huurders en € 1 miljoen bij nieuwe huurders en € 3,7 miljoen KGO zittende huurders.
- In totaal besteedt Sité gemiddeld € 3.900,- aan onderhoudskosten per mutatiewoning (bij 700 mutaties per jaar).
- Klantgestuurde vragen van bewoners: 84 aanvragen uit 2004 zijn doorgeschoven en ingepland voor 2005.

- In totaal kunnen 650 (inclusief 84) KGO vragen worden behandeld in 2005. Budget € 3,7 miljoen.

2.8.4 Feitelijke nieuwbouw 2005

Vier woningen aan de Kolonel Wilsonstraat.
Project "schoolwoningen" in Dichteren. Dit betreft een project van negen appartementen en één gezamenlijke ontmoetingsruimte.

In de uitvoeringsfase (voorbereiding bouw)

- Oosseld, zorgboerderij Dichteren, Lamsweerde (Wehl) en Het Nieuwe Pelgrim in Gaanderen.
- Er lopen daarnaast meerdere initiatieven. Startdata zijn nog niet allemaal bekend.

2.8.5 Activiteiten 2006

Sité Woondiensten geeft op haar eigen website onder andere aan:

- Individuele klanten moeten zelf de inhoud, aard en kwaliteit van onze woondiensten kunnen bepalen.
- In 2006 worden de woondiensten (op maat) inzichtelijk gemaakt voor de klanten door middel van: mondelinge informatie, folders, website en een woonprogramma op Graafschap (Sité) tv.
- 20% van het totale woningaanbod is gereserveerd voor directe woningtoewijzingen. Via het Vangnet helpt Sité klanten met een beperking een woning te vinden die past bij hun behoefte. De verwachting is dat Sité in 2006, 144 woningen direct toewijst aan deze klantgroep.
- 80% van de vrijkomende woningen worden via de Woonlijn aangeboden. De klant bepaalt zijn keuze in het aanbod, maar zal ook in 2006 bij loting veel concurrentie ondervinden van andere woningzoekenden.
- Sité Woondiensten gaat experimenteren met mogelijkheden om doorstroom op de woningmarkt te bevorderen en klanten te stimuleren een volgende stap in hun woon-carrière te gaan zetten. Men gaat op zoek naar een woonsituatie voor een klant in plaats van een klant te zoeken voor een woning. Klantgroepen waar hierbij aan gedacht wordt zijn senioren en mensen met een hoger inkomen.
- Sité Woondiensten richt zich meer op de klant in plaats van het beschikbare pand. Daarvoor gaat men persoonlijke gesprekken voeren en een woonwensenscan op internet ter beschikking stellen. Per klantgroep levert men maatwerk, bijvoorbeeld seniorenservice.
- In 2006 kunnen 683 huurders in De Huet en Gaanderen kiezen uit de verschillende huur- en koopvormen in het Woonmenu. Daarnaast gaat Sité Woondiensten in 2006 samen met drie andere corporaties (Volkshuisvesting Arnhem, ComWonen Rotterdam en Dudok Wonen in Hilversum) een experiment doen met Sociale koop.
- Sité Woondiensten heeft met de gemeente Doetinchem afgesproken dat betaalbaarheid van wonen voor mensen met lage inkomens blijvend moet worden gegarandeerd. Daarom experimenteert men in 2006 met een systeem waarbij mensen een huurprijs betalen die past bij hun inkomen.
- Sité Woondiensten geeft zo'n 2.000 klanten zelf de touwtjes in handen bij het onderhouden en aanpassen van hun interieur. Klanten passen hun woningen aan naar hun

eigen wensen op het tijdstip dat het hun uitkomt. Daarnaast geven klanten aan welke rol zij willen dat Sité Woondiensten hierbij vervult. Voor “Wenswonen” is € 7,5 miljoen gereserveerd.

2.8.6 Activiteiten 2007

De jaarschijf 2007 staat grotendeels in het licht van de verdere voorbereiding en het in uitvoering nemen van nieuwe projecten. De grootste ontwikkellocaties zijn het Nieuwe Pelgrim (193 woningen), Saronix (109 woningen), Connexxion (177 woningen) en De Veentjes (212 woningen). De belangrijkste opleveringen zijn voorzien in de herstructurering in Oosseld, waarbij het gaat om in totaal 34 huurwoningen en 84 koopwoningen.

In de voorbereiding van de uitvoering van de nieuwbouwprojecten van Sité Woondiensten en haar maatschappelijke partners speelt de verdere ontwikkeling en professionalisering van het proces van gebieds- en vastgoedontwikkeling een centrale rol.

Empire projecten module
Binnen de verdere versterking van het proces van gebieds- en vastgoedontwikkeling past een transparante en efficiënte planning en control. Hiertoe wordt in 2007 een projectmodule in het standaardsysteem Empire geïmplementeerd. Hiervoor is een bedrag van € 150.000,- in de begroting opgenomen.

Strategisch voorraadbeleid
Sité Woondiensten heeft geen geformaliseerd strategisch voorraadbeleid. In de loop van 2007 zal de formulering van een dergelijk beleid gaan plaatsvinden. Voor de ondersteuning daarvan is inmiddels aan een onderzoeksbureau opdracht verleend. De omschakeling van gerichtheid op woningen naar gerichtheid op het wonen, maakt de uitwerking voor het strategisch voorraadbeleid complex.

Wijkvisies
Sité Woondiensten beschikt nog niet over breed gedragen wijkvisies. Voor de wijk IJkenberg/Kruisberg/Bezelhorst is een eerste aanzet gedaan op basis van individuele gesprekken en buurtavonden (eind tweede kwartaal 2006). Zaken die direct opgepakt konden worden, zijn uitgevoerd. Met een groep bewoners is bepaald welke wensen voor de komende jaren prioriteit zouden moeten krijgen. De gemeenteraad heeft op deze ontwikkelingen gereageerd door € 100.000,- structureel ter beschikking te stellen om de wensen te realiseren.

Bouwstenen voor welzijn en zorg
De gemeente Doetinchem en Sité Woondiensten hebben op 6 december 2004 beide (met andere partijen) het convenant lokaal ouderenbeleid 2004 – 2008 ondertekend. Dit convenant wordt voor deze prestatieafspraken onverkort van toepassing verklaard. Onderstaande prestatieafspraken corresponderen met deze afspraken; c.q. liggen in het verlengde daarvan.

Sité Woondiensten zorgt voor een groter aanbod van diensten op het gebied van zorg, welzijn en leefbaarheid in 2010. In voorkomende gevallen faciliteert Sité Woondiensten

in leefbaarheid in brede zin, bijvoorbeeld in de vorm van de bouw en het beheer van een brede school of andere maatschappelijke voorzieningen.

Sité Woondiensten realiseert tot 2010 de helft van de geprognosticeerde Doetinchemse woonvraag voor zelfstandige woningen voor de doelgroep. Dat wil zeggen circa 800 woningen rolstoelgeschikt en circa 1.240 woningen rollatorgeschikt, in nieuwbouw en bestaande bouw. Dit is een afgeleide van de afspraken die met de gemeente Doetinchem gemaakt zijn.
Sité Woondiensten en de gemeente Doetinchem realiseren vormen van onzelfstandig wonen, indien dit het woonplezier van de bewoners verhoogt. De omvang en de aard van de betrokkenheid van beide partijen zal van geval tot geval worden beoordeeld.

Sité Woondiensten en de gemeente Doetinchem zorgen, samen met zorgpartners, voor ontwikkeling en realisatie van collectieve zorgaccommodaties, indien dat past binnen een totaalpakket van zorgvoorzieningen voor wijken, zoals zorgsteunpunten (24-uurs onplanbare zorg), multifunctionele dienstencentra, etc. In principe op het Pelgrimterrein, Overstegen, Oosseld, Kennedylaan en centrum.

Sité Woondiensten en de gemeente Doetinchem zetten zich in voor de volgende doelgroepen: verslaafden, dak- en thuislozen, jeugdigen. Voorlopig wordt daarbij uitgegaan van de volgende aantallen:

- sociaal pension, ca. 10 plaatsen;
- opvang huiselijk geweld, ca. 10 plaatsen;
- kamers met kansen, ca. 40 plaatsen;
- uitbreiding met tijdelijke opvang, ca. 10 plaatsen;
- short-stay facility, ca. 15 plaatsen.

Daarnaast moeten er voldoende studentenhuisvestingplaatsen zijn en blijven. Een exact aantal plaatsen is daarvoor op dit moment nog niet te geven, maar zal in het prestatiecontract 2007-2010 worden benoemd. In het prestatiecontract 2007-2010 zullen eveneens concrete afspraken worden gemaakt ten aanzien van multi-probleemgezinnen.

In het kader van de ontwikkelingen met betrekking tot de Wet Maatschappelijke Ondersteuning spreken Sité Woondiensten, de gemeente Doetinchem en andere partners af, hoe te komen tot verdere concretisering, teneinde hierover afspraken te maken in het prestatiecontract 2007 – 2010. Sité Woondiensten wordt intensief betrokken bij de pilot WMO, waarvoor de gemeente Doetinchem is aangewezen.

In het prestatiecontract zijn uiteraard ook afspraken vastgelegd over de aard en het karakter van de samenwerking en de noodzakelijke en gewenste communicatie tussen de partijen.

2.9 De prestatie-indicatoren en prestaties

In de onderstaande tabel zijn de beoogde prestaties van Sité Woondiensten uit de begroting 2003 en 2004 geplaatst ten opzichte van de resultaten zoals deze in de jaarverslagen over 2003, 2004 en 2005 verwoord zijn. Dit zoveel mogelijk gecombineerd met de prestatievelden die in de maatschappelijke visitatie centraal staan.

In dit overzicht is gekozen voor een vergelijking van de begrotingsdoelstelling over de jaren 2003 t/m 2005 met de verslaglegging over die jaren. In de onderstaande tabel is op die manier een inzicht ontstaan in de geleverde prestaties ten opzichte van de eerdere voornemens. Die prestaties zijn van een waardering voorzien. Aan de tabel zijn tevens enkele voetnoten en toelichtingen toegevoegd.

Thema	activiteit	begroot 2003 - 2005	totaal gereali-seerd 2003-2005	waardering
Kwaliteit	onderhoud en kwaliteit (totaal)	43.600.000	39.200.000	7
Nieuwbouw	Huur *	149	139	7
	Koop	63	65	8
Maatschappelijke voorzieningen	kinderopvang en cultuur	2	2	8
	sponsoring Stimulans fonds**	35.000	51.413	9
	ouderensteunpunten	0	175.000	9
	stadsweb investering	60.000	80.000	8
	aankoop *** aanleunwonin-gen/zorgwoningen (in huureenhe-den)	73	-	7
	gezondheidscentrum		1	8
	school (woningen)	7 lokalen		
Beschikbaarheid	verkopen bestaand	353	288	7
	verkopen nieuw	41	43	8
	sloop ****	205	76	7
Betaalbaarheid	% toewijzing primaire doelgroep	0	85%	8
Bijzondere doelgroepen	aangepaste woningen	0	448	9
	rollator- en rolstoelgeschikt	212	204	7
	woonvormen met begeleiding	21	35	8
Leefbaarheid en vei-ligheid		59.000	65.000	8
Stedelijke vernieuwing	zie toelichting			7

Toelichting:

* In de begroting 2003 is alleen het totaal van 72 genoemd (huur en koop samen).

** Sponsoring maakte in 2003 en 2004 deel uit van het communicatiebudget. De opsomming van de uitgaven voor stimulans in het jaarbeeld 2004 is niet volledig.

*** Annulering aankoop aanleunwoningen: De aankoop van 70 aanleunwoningen (bij verzorgingscentrum Schavenweide) is geannuleerd, vanwege de financiële positie van eigenaar Markenheem. Hierdoor waren zij genoodzaakt om eerst interne maatregelen te nemen, alvorens zij met externe partners een samenwerkings-verband aan konden gaan.

**** De 165 te slopen woningen betreft het totaal aantal laagbouwwoningen dat over een aantal jaren (2004 t/m 2007) wordt gesloopt. De 40 woningen in 2005 zijn daar een onderdeel van. In de begroting is dit totaal niet per jaar uitgesplitst.

Aankoop gezondheidscentrum; niet begroot
Vanwege gemeentelijke herindeling kwam het voormalige gemeentehuis in Hoog-Keppel vrij. Huisartsen ter plaatse en de gemeente hebben Sité gevraagd een rol te spelen in de oprichting van een gezondheidscentrum. De vergrijzing in deze kleine kernen en het op peil houden van het voorzieningenniveau zijn argumenten geweest voor de bijdrage van Sité.

Beschikbaarheid
De verkopen uit bezit zijn in de afgelopen jaren relatief succesvol geweest. De eigen doelstelling is gerealiseerd.

Betaalbaarheid
De toewijzing aan de primaire doelgroep heeft in de afgelopen jaren, met een niveau van steeds boven de 80% op een ruim niveau gelegen.

Bijzondere doelgroepen
De jaren 2003 tot en met 2005 zijn voorbereidende jaren geweest voor het expliciet maken van het beleid en het maken van afspraken op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Expliciete kwantitatieve doelstellingen en daarmee te vergelijken resultaten zijn dan ook over die periode niet weer te geven. In 2005 zijn 5 aangepaste woningen opgeleverd.

Leefbaarheid en veiligheid
De jaren 2003 tot en met 2005 zijn voorbereidende jaren geweest voor het expliciet maken van het beleid en het maken van afspraken op het terrein van de leefbaarheid en veiligheid. Expliciete kwantitatieve doelstellingen en daarmee te vergelijken resultaten zijn dan ook over die periode niet weer te geven. Het best is op dit vlak de uitgaven te betrekken die onder het hoofd van de maatschappelijke prestaties zijn weergegeven.

In de bestedingen Leefbaarheid en veiligheid kunnen ook de uitgaven geschaard worden die in de tabel zijn genoemd onder maatschappelijke voorzieningen. Het thema Buurtbemiddeling is hier ook te benoemen.

Ook zijn in deze post de kosten toegevoegd voor het houden van een leefbaarheidsonderzoek (Lemon, in 2003 en 2005) en de (helft van de) kosten voor het project Buurtbemiddeling.

Stedelijke vernieuwing: plannen 2006 - 2010
Drie omvangrijke projecten om de leefbaarheid in wijken of dorpen een impuls te geven zijn in voorbereiding:
- Revitalisering Oosseld, samen met de gemeente. Vervanging 293 woningen. In 2004 en 2005 zijn 76 woningen gesloopt.
- Het Nieuwe Pelgrim, samen met gemeente, Klaassen Vastgoed Ontwikkeling, Zozijn en Sensire. Ontwikkeling 190 huur- en koopwoningen met zorg.
- De schil in en rond het centrum van Doetinchem. Samen met de gemeente en zorg- en welzijnspartijen. Masterplan is opgesteld.

2.10 Totaal oordeel presteren naar eigen opgave

Het totaaloordeel komt over alle in de bovenstaande tabel genoemde thema's gemiddeld neer op een 7,8.

3 Presteren volgens Stakeholders

3.1 Inleiding

De invloed van de stakeholders op de beleidsbepaling van Sité Woondiensten en de beoordeling van prestaties is in de afgelopen jaren belangrijker geworden. In de afgelopen jaren is op verschillende deelterreinen een aantal convenanten en prestatiecontracten gesloten. Mede in dat kader zijn de contacten veelvuldig en wordt ook steeds vaker de samenwerking gezocht. In hoofdstuk 2 is hierover het een en ander opgenomen.

Van een gestructureerd integraal overleg is nog geen sprake, maar de voornemens voor 2007 en verdere jaren zullen in de komende actieplannen besloten worden.

3.2 Typering belangrijkste stakeholders

De belangrijkste stakeholders van Sité Woondiensten kunnen ingedeeld worden in vier groepen:

1. huurders (en kopers)
2. gemeenten Doetinchem en Bronckhorst
3. zorgpartners
4. overig (zoals collega-corporaties, ontwikkelaars)

Sité Woondiensten heeft geen specifiek stakeholdersregister, maar beschikt wel over een overzicht van de belangrijkste partijen [12].

Huurders

De huurders van Sité Woondiensten worden op twee belangrijke manieren door de corporatie gehoord. Ten eerste zijn op complexniveau de nodige bewonerscommissies actief. Zij worden vooral op operationeel niveau betrokken bij het complexbeheer in de buurt. Ten tweede wordt een Bewonersraad, als vertegenwoordigend orgaan van de bewonerscommissies, bij vrijwel alle hoofdlijnen van het beleid betrokken. Voor de betrokkenheid van de Bewonersraad Siverder is een participatieschema opgesteld.

Elk van de organen wordt naar behoren ondersteund door Sité Woondiensten; zowel financieel als materieel (o.a. kantoor/huisvesting).

[12] Deze gegevens zijn bij het plannen van de interviews bruikbaar gebleken.

Gemeente Doetinchem en Bronckhorst
Sité Woondiensten heeft haar bezit hoofdzakelijk in twee gemeenten.
Met de gemeente Doetinchem wordt op verschillende vlakken samengewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan de sector Volkshuisvesting en de sector Maatschappelijke Ondersteuning. Er zijn zowel contacten op het niveau van de wethouder als op het niveau van het ambtenarenapparaat. Dit heeft geleid tot prestatie- en samenwerkingsafspraken: één voor de gemeente breed gedefinieerd en één meer toegespitst op het herstructureringsgebied "De Schil".

Per 1 januari 2005 is de gemeente Bronckhorst ontstaan uit vijf afzonderlijke gemeenten. Op dit moment is men bezig om op alle terreinen een visie en missie te verwoorden; nog niet alles is op deze wijze al ingevuld. Zo ontbreekt bijvoorbeeld nog een adequate woonvisie. Dit heeft onder meer betrekking op de prestatieafspraken die met de corporaties Sité en ProWonen gemaakt moeten worden.

Zorgpartners, Maatschappelijke organisaties en Politie
Er is een lijst met zorgpartners en maatschappelijke organisaties waar Sité Woondiensten mee samenwerkt. Ook hier zijn specifieke samenwerkingsovereenkomsten/afspraken ontstaan. Het gaat om:
- IJsselkring
- ZoZijn
- Sensire
- Politie Doetinchem

Overige partners
Eén van de overige partner van Sité Woondiensten is de regionale collega-corporatie ProWonen. Daarnaast kunnen verschillende ontwikkelaars, aannemers en makelaars genoemd worden, die samen met Sité Woondiensten zorgdragen voor de nieuwbouw en renovatie van projecten (Goldewijk, Klaassen Vastgoed etc.).

3.3 Normatief kader stakeholders

Het is lastig om, zoals het SEV referentiekader vraagt, vooraf een éénduidig normatief kader van de stakeholders voor de prestaties van Sité Woondiensten vast te stellen. Voor de huurders is dit bijvoorbeeld nagenoeg onmogelijk. Voor de gemeente Doetinchem en de andere partners is enigszins een normatief kader af te leiden uit afspraken die zijn gemaakt. Het meten van de prestaties ten opzichte van de afspraken is nog moeilijk, omdat o.a. de verschillende (kwantitatieve) prestatieafspraken pas recent gemaakt zijn.

In de nu voorliggende maatschappelijke visitatie zijn de stakeholders als volgt betrokken en is hun oordeel, uitgedrukt in waarderingscijfers tot stand gekomen (zie ook 3.6 en verder). Met de stakeholders is een diepte-interview gehouden op basis van een vooraf toegezonden brief en onderlegger[13]. De in de onderlegger opgenomen thema's en onderwerpen hebben vooral betrekking op de doelstellingen van Sité Woondiensten. In de interviews zijn de stakeholders ruimschoots aan het woord gelaten over hun eigen ervaringen

[13] De gespreksonderlegger is in de bijlagen van dit rapport opgenomen.

met Sité Woondiensten op de verschillende thema's en onderwerpen. Die ervaringen hebben zij desgevraagd in een cijfer op de schaal van 1 t/m 10 uitgedrukt. De verstrekte beoordelingscijfers zijn desgevraagd door de stakeholders zelf gegeven.

De zorgpartners, waar Sité Woondiensten mee samenwerkt, werken alle op het gebied van bijzondere doelgroepen. Het gaat hierbij om ouderen en jongeren, maar ook bijvoorbeeld om mensen met een handicap. Sité Woondiensten heeft afspraken met elk van de afzonderlijke partners. Op een overkoepelend niveau op het terrein van Wonen en Zorg is een convenant van kracht voor de jaren tot 2015 onder de titel 'Opgaven Wonen en Zorg in gemeente Doetinchem'.

3.4 Aanpak interviews stakeholders

De selectie van de te interviewen stakeholders is gemaakt door ECORYS, waarbij de namen en adressen zijn verstrekt door Sité Woondiensten. De stakeholders zijn door de corporatie en ECORYS gezamenlijk benaderd met een brief. Daarin werd de doelstelling van de maatschappelijke visitatie uitgelegd en om medewerking gevraagd. De stakeholders werd verteld dat zij telefonisch zouden worden benaderd door ECORYS. Vervolgens zijn afspraken gemaakt met verschillende stakeholders om een interview af te nemen. Zij kregen vervolgens informatie over de maatschappelijke visitatie[14] toegestuurd en een onderlegger voor het interview. Van alle interviews is een verslag gemaakt dat ter accordering aan de geïnterviewden is toegestuurd. Zie bijlage 3 voor de lijst van geïnterviewde stakeholders en de onderlegger voor de interviews.

3.5 Prestatiebeoordeling volgens stakeholders

De stakeholders van Sité Woondiensten kunnen onderverdeeld worden naar een aantal subgroepen. In de onderstaande tabellen worden per subgroep de oordelen weergegeven die uit de afzonderlijke interviews komen.

[14] Deel I referentiekader maatschappelijke visitatie SEV.

Gemeente Doetinchem

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Sité Woondiensten	Contacten vooral op bestuurlijk niveau
Beeld van Sité Woondiensten op hoofdlijn	Zeer betrokken organisatie. Operationeel proces behoeft aandacht (veel ballen in de lucht).
Herkent u de doelstellingen?	De doelstellingen worden herkend en onderkend. Helaas ontbreekt nog een lokale volkshuisvestingsvisie. Toch worden op basis van gezamenlijk inzicht (dynamische marktscan) de doelstellingen gedeeld. De bouwproductie blijft nog achter. Dat is niet specifiek te wijten aan Sité. Verder wordt de aanpak in o.a. herstructurering, opvang doelgroepen, productvernieuwing zeer gewaardeerd.
Houdt Sité Woondiensten zich bezig met de goede dingen?	Ja, er zijn heel veel goede initiatieven.
Zijn er zaken die blijven liggen?	Er is de stellige indruk dat Sité Woondiensten veel, soms te veel, zaken op zich neemt. Daarbij stelt zij zich vooruitstrevend op met een streven vraagstukken echt op te lossen. Daarbij wordt flexibel opgetreden, men wil graag vernieuwend zaken oplossen. Door de actieve opstelling van Sité Woondiensten ervaart de gemeente dat de eigen regierol nadrukkelijker in beeld moet komen. Daarvoor komen nieuwe initiatieven.
Rapportcijfer	8

Gemeente Bronckhorst

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Sité Woondiensten	Contacten vooral op bestuurlijk niveau. Contacten zijn tot voor kort sporadisch geweest o.a. als gevolg van gemeentelijke herindeling. De banden worden nu aangehaald.
Beeld van Sité Woondiensten op hoofdlijn	Organisatie die bereid is heel ver mee te gaan in de oplossing van lokale vraagstukken.
Herkent u de doelstellingen?	De doelstellingen worden herkend en onderkend. Sité Woondiensten is echter meer een corporatie voor de stad dan voor kleine kernen.
Houdt Sité Woondiensten zich bezig met de goede dingen?	Ja, er zijn heel veel goede initiatieven.
Zijn er zaken die blijven liggen?	De gemeente heeft de indruk dat alles wat in het bereik ligt wel wordt opgepakt. De lokale agenda wordt nu in te maken afspraken gegoten.
Rapportcijfer	8

Ontwikkelaars en makelaardij

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Sité Woondiensten	De contacten zijn met meerdere personen en vinden vooral plaats op het gebied van projecten, waarin men samenwerkt of opdrachten (bouw) uitvoert. Veel wisselingen in de personele bezetting is echter lastig.
Beeld van Sité Woondiensten op hoofdlijn	Men is onderscheidend en vooruitstrevend en men toont een grote maatschappelijke betrokkenheid; de klant is erg belangrijk. Vakkennis m.b.t. projectontwikkeling moet duidelijk beter.
Herkent u de doelstellingen?	Ja, de doelstellingen worden wel (h)erkend.
Houdt Sité Woondiensten zich bezig met de goede dingen?	Ja, voor zover deze stakeholders dat kunnen inschatten is dat het geval. De met Sité Woondiensten gedeelde grondposities op meerdere locaties worden dan ook met vertrouwen bekeken.
Zijn er zaken die blijven liggen?	In de breedte is dit moeilijk te beoordelen. De nieuwbouwambities worden positief bekeken.
Rapportcijfer	7,5 tot 8 voor durf en initiatief, met een 6- vanuit projectontwikkelingsperspectief.

Zorgpartners Maatschappelijke organisaties en Politie

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Sité Woondiensten	De contacten vinden op verschillende niveaus en met meerdere personen plaats.
Beeld van Sité Woondiensten op hoofdlijn	Sité Woondiensten heeft goede ideeën en is vaak bereid vergaand mee te denken, maar wanneer het op uitvoeren aankomt, lopen zaken soms stroef. De onderlinge en ook interne communicatie is nog zwak. Vanuit de ideefase ervaren de organisaties soms veel ambitiedruk, maar is de uitvoerbaarheid o.a. door capaciteitsgebrek aan alle kanten een vraagstuk. Er is wel sprake van een positieve ontwikkeling; Sité Woondiensten wordt steeds slagvaardiger. In bijvoorbeeld het buurtbemiddelingsproject wordt heel goed werk gedaan.
Herkent u de doelstellingen?	Voornamelijk de doelstellingen met betrekking tot specifieke doelgroepen worden herkend. Sité Woondiensten wordt gezien als een betrouwbare partner, maar de ambities zijn soms groter dan de resultaten, ondanks de soms grote inzet van personeel. Heel herkenbaar is dat Sité Woondiensten op lokaal niveau de lead neemt bij de inzet op de maatschappelijke thema's.
Houdt Sité Woondiensten zich bezig met de goede dingen?	Ja. Er wordt wel opgemerkt dat de zorgcomponent slechts een beperkt deel (20%) is van de werkzaamheden van Sité Woondiensten, waarin erg veel capaciteit wordt gestoken (wordt erg gewaardeerd). Toch wordt opgemerkt dat het grensoverschrijdende karakter van het optreden soms als dominant wordt ervaren. Dit raakt soms te zeer de verantwoordelijkheden van de partners: men is grensoverschrijdend bezig.
Zijn er zaken die blijven liggen?	Sité Woondiensten neemt op het gebied van wonen en de zorg en ook de opvang van specifieke doelgroepen veel initiatieven. Men is over die houding erg tevreden.
Rapportcijfer	7,5

Huurders

Onderdelen	Opmerkingen
Contact met Sité Woondiensten	De contacten vinden op verschillende niveaus plaats: Bewonersraad – directieniveau Bewonerscommissies - operationeel niveau
Beeld van Sité Woondiensten op hoofdlijn	Sité Woondiensten is erg open en heeft daarmee veel vertrouwen. Op onderdelen in de uitvoering is men wel kritisch en soms argwanend. Dat laatste heeft mede betrekking op de twijfel die bestaat t.a.v. het aantal thema's dat Sité Woondiensten op de rol heeft staan.
Herkent u de doelstellingen?	In de visie van de Bewonersraad gaan sommige doelstellingen mogelijk ten koste van de reguliere huisvestingstaak. Te veel aandacht voor nieuwe maatschappelijke taken versus lange wachttijden, oplopend huurniveau, matig onderhoudsbeleid (piepsysteem), hier en daar leegstand en oplopende weigeringen.
Houdt Sité Woondiensten zich bezig met de goede dingen?	De intenties van Sité Woondiensten zijn prima, maar de reguliere taken moeten niet in het slop komen. Voorbeeld van overtrokken aandacht: TV- programma's. Veel waardering voor de verruiming van de keuzemogelijkheden (Te Woon).
Zijn er zaken die blijven liggen	De Bewonersraad zal meer tevreden zijn wanneer alle beloften worden nagekomen: waarmaken wat wordt beloofd.
Rapportcijfer	7 plus

Door de stakeholders zijn geen onvoldoendes gegeven. In vrijwel alle gesprekken komt naar voren, dat Sité Woondiensten als organisatie een positieve ontwikkeling doormaakt. De soms hoge cijfers worden vooral ingegeven door de verfrissende, verrassende en soms gedurfde aanpak (experimenten) van onderwerpen die in het verleden soms moeilijk bespreekbaar waren. Dat geeft Sité Woondiensten op voorhand veel krediet.

De hoge ambities van Sité Woondiensten zullen echter volgens een aantal stakeholders duidelijker in een operationeel kader geplaatst moeten worden: veel personele wisselingen, veel tijdelijke externen, soms wisselende standpunten door de organisatie heen, onduidelijkheid over interne afspraken etc. Dit vereist, zo vinden eigenlijk alle stakeholders, aandacht binnen Sité Woondiensten. Versterking van de focus komt als wenselijk naar voren.

3.6 Beoordeling prestaties - bundeling naar doelstellingen

Per strategische doelstelling (Compassie) worden de opmerkingen van de stakeholders als volgt samengevat:

Klant als partner: meer aandacht voor de klant, meer keuzemogelijkheden
De vernieuwende opstelling van Sité Woondiensten, o.a. met Te Woon, wordt als verfrissend ervaren. Het verruimen van keuzemogelijkheden met een extra accent op het souterrain van de woningmarkt wordt als zeer positief ervaren. De individuele woonwensen van de verschillende groepen worden goed ondersteund.

Sommige stakeholders menen dat in de uitwerking van het beleid (operationalisering) nog te veel inconsistentie aanwezig is; niet elke medewerker zit altijd op hetzelfde spoor.
De verruiming van de keuzemogelijkheden wordt alom zeer gewaardeerd. De waarschuwing van sommige stakeholders is dat de basisactiviteiten van de corporatie (reguliere verhuur) niet in de knel mogen komen door alle nieuwe opties.

Mensen in hun sociale context: niet alleen aandacht voor vastgoed, de mens centraal
De geformuleerde ambities ten aanzien van het wonen in brede zin – leefbaarheid – worden als fors en soms als grensoverschrijdend ervaren. Hier en daar raakt dit de verantwoordelijkheden en competenties van de partners. De gemeente Doetinchem geeft aan haar regierol op dit vlak dit jaar en in de komende jaren nadrukkelijker op te willen pakken.
Dat betekent dat de opstelling van Sité Woondiensten prikkelt en nieuwe activiteit oproept: Sité Woondiensten loopt in deze thematiek op lokaal niveau duidelijk voorop.

Voor dit thema hebben alle stakeholders een goede waardering. Ook hier geldt de opmerking, dat vrijwel alle stakeholders aangeven dat de aandacht voor specifieke doelgroepen en het begeleiden van individuele huishoudens en de inzet voor leefbaarheid etc. niet ten koste mag gaan van de meer traditionele taken.

Partners: open staan voor afspraken met alle denkbare partners / netwerk
De (benutte) mogelijkheden om nieuwe afspraken te maken op velerlei terrein worden als zeer positief ervaren. Breed zijn wel de zorgen over de uitvoering van de afgesproken taken. De focus in de vele activiteiten zal binnenkort moeten worden aangebracht. Dat mag niet te lang gaan duren anders raakt het thans verleende krediet uitgeput.

Door alle stakeholders wordt Sité Wonen gezien als een toegankelijke organisatie. Het wordt als verrassend en verfrissend ervaren dat op veel deelterreinen afspraken en overeenkomsten zijn te sluiten. Tot voor kort kon weinig, nu kan veel.

Vermogen, rendement en vastgoed: investeren in optimale combinatie maatschappelijk en financieel rendement
Op dit onderwerp bestaat geen afgeronde opvatting. Bij de stakeholders bestaat de stellige indruk dat op dit vlak door Sité Woondiensten een forse bijdrage kan worden geleverd. Men meent dat dit op zichzelf terecht is, maar dat dit wel binnen verantwoorde bedrijfseconomische contouren moet blijven.

Het beeld bestaat dat Sité Woondiensten verder kijkt dan de woningen die zij aanbieden en ontwikkelen; er is duidelijk oog voor de woonomgeving en voor de mensen. De ambities zijn omvangrijk en zullen met de nodige aandacht voor continuïteit, capaciteit en deskundigheid moeten worden waargemaakt. Alle stakeholders hebben daaromtrent positieve verwachtingen.

Trends in leiderschap
Het leiderschap van Sité Woondiensten binnen de huidige context van de woningmarkt en het daarbij inspelen op de breed ervaren knelpunten in de leefbaarheid (inzet op het souterrain van de markt en de inzet op het terrein van herstructurering) wordt als zeer positief ervaren.

Mens en onderneming: meer invloed van de omgeving op het beleid, meer netwerken
Het feit dat Sité Woondiensten zich verregaand openstelt voor de wensen en noden in de maatschappij wordt als zeer positief ervaren. Het op orde brengen van de corporatie-organisatie (capaciteit en competenties) wordt als een belangrijke prioriteit gezien (zie ook voorgaande punten).

Deze doelstelling is voor sommige stakeholders nog maar moeilijk te beoordelen.
De mate van invloed op het beleid vindt zijn duidelijkheid in de mate waarin ook het beleid daadwerkelijk wordt bijgesteld. Vastgesteld kan worden, dat de vele activiteiten nog niet integraal en geordend zichtbaar zijn geworden in de afgelopen paar jaar. Daardoor plaatsen sommige stakeholders voorzichtig kanttekeningen bij de ambities.

De totale beoordeling van de activiteiten van Sité Woondiensten door de verschillende stakeholders komt uit op 7,5.

4 Presteren naar Opgaven

4.1 Opgaven in de gemeente Doetinchem en Bronckhorst

In de gemeenten Doetinchem en Bronckhorst is nog geen lokale Woonvisie voorhanden. Dat betekent dat vanuit die invalshoek geen nadere opgaven zijn gedefinieerd. Het beschikbare kader bestaat vooralsnog uit de (globale) provinciale Structuurvisie.

Doelstellingen voor de komende jaren
De woningbouwproductie is de afgelopen jaren achtergebleven. De gemeente geeft daarom de komende jaren absolute prioriteit aan het opvoeren van de bouwproductie. Voor de productie voor de komende jaren is een prestatieafspraak opgesteld die vooral voorziet in het bouwen en herstructureren van een aantal locaties in Doetinchem. Vooral het invullen van een aantal plekken in het Schilgebied staat daarbij centraal.

Concreet benoemde te leveren prestaties in de nieuwbouw
Voor de jaren 2006 tot en met 2010 is overeengekomen dat de volgende aantallen geproduceerd worden: 810 sociale woningen (56% van het programma) en 631 marktconforme woningen (44% van het programma).

Partnership Gemeente Doetinchem en Sité Woondiensten
De prestatieafspraken tussen de Gemeente en Sité Woondiensten voor de periode tot en met 2010 zijn als volgt door ECORYS ingedeeld naar de prestatievelden die in de maatschappelijke visitatie centraal staan. Het partnership tussen gemeente en corporatie rondom De Schil en de daarbinnen te ontwikkelen nieuwbouw zijn hierbij belangrijk.

Prestatieveld	Opgaven onderdeel van prestatieafspraken periode 2006-2010
Beschikbaarheid voor de doelgroep	810 nieuwe woningen in de sociale sector. Aandacht voor druk op de woonruimteverdeling en de betaalbaarheid. Uitbreiden van aantal bereikbare en betaalbare woningen. Verruiming keuzevrijheid d.m.v. Te Woon-producten. Onderzoek naar de introductiemogelijkheden van nieuw systeem van huren (betaalbaar voor lage inkomens, verhoogd tot maximaal voor hogere inkomens).
Betaalbaarheid	810 nieuwe woningen in de sociale sector.
Bijzondere doelgroepen	800 woningen rolstoelgeschikt. 1.200 woningen rollatorgeschikt. Sociaal pension, ca. 10 plaatsen. Opvang huiselijk geweld, ca. 10 plaatsen. Kamers met kansen, ca. 40 plaatsen. Uitbreiding met tijdelijke opvang, ca. 10 plaatsen. Short-stay facility, ca. 15 plaatsen.
Leefbaarheid en veiligheid	Inzetten van stimuleringsfonds voor activiteiten € 35.000.
Bouwproductie	1.441 nieuwe woningen.
Stedelijke vernieuwing	Ontwikkeling van 460 – 570 nieuwe woningen in de Schil. En daarbinnen 8.550 m2 aan voorzieningen.

4.2 Wonen, Zorg en Welzijn

Gemeente Doetinchem en Sité Woondiensten hebben op 6 december 2004 beide (met andere partijen) het convenant lokaal ouderenbeleid 2004 – 2008 ondertekend. Dit convenant wordt voor deze prestatieafspraken onverkort van toepassing verklaard. Onderstaande prestatieafspraken corresponderen met deze afspraken; c.q. liggen in het verlengde daarvan.

Sité Woondiensten zorgt voor een groter aanbod van diensten op het gebied van zorg, welzijn en leefbaarheid in 2010. In voorkomende gevallen faciliteert Sité Woondiensten in leefbaarheid in brede zin, bijvoorbeeld in de vorm van de bouw en het beheer van een brede school of andere maatschappelijke voorzieningen.

Sité Woondiensten realiseert tot 2010 de helft van de geprognosticeerde Doetinchemse woonvraag voor zelfstandige woningen voor de doelgroep. Dat wil zeggen circa 800 woningen rolstoelgeschikt en circa 1.240 woningen rollatorgeschikt, in nieuwbouw en bestaande bouw.

Sité Woondiensten en de gemeente realiseren vormen van onzelfstandig wonen, indien dit het woonplezier van de bewoners verhoogt. De omvang en de aard van de betrokkenheid van beide partijen zal van geval tot geval worden beoordeeld.

Sité Woondiensten en de gemeente zorgen, samen met zorgpartners, voor ontwikkeling en realisatie van collectieve zorgaccommodaties, indien dat past binnen een totaalpakket van zorgvoorzieningen voor wijken, zoals zorgsteunpunten (24-uurs onplanbare zorg),

multifunctionele dienstencentra, etc. In principe op het Pelgrimterrein, Overstegen, Oosseld, Kennedylaan en centrum.

Sité Woondiensten en gemeente zetten zich in voor de volgende doelgroepen: verslaafden, dak- en thuislozen, jeugdigen. Voorlopig wordt daarbij uitgegaan van de volgende aantallen:

- sociaal pension, ca. 10 plaatsen;
- opvang huiselijk geweld, ca. 10 plaatsen;
- kamers met kansen, ca. 40 plaatsen;
- uitbreiding met tijdelijke opvang, ca. 10 plaatsen;
- short-stay facility, ca. 15 plaatsen.

Daarnaast moeten er voldoende studentenhuisvestingsplaatsen zijn en blijven. Een exact aantal plaatsen is daarvoor op dit moment nog niet te geven, maar zal in het prestatiecontract 2007-2010 worden benoemd. In het prestatiecontract 2007-2010 zullen eveneens concrete afspraken worden gemaakt ten aanzien van multi-probleemgezinnen.

In het kader van de ontwikkelingen met betrekking tot de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) spreken Sité Woondiensten, gemeente en andere partners af, hoe te komen tot verdere concretisering, teneinde hierover afspraken te maken in het prestatiecontract 2007 – 2010. Sité Woondiensten wordt intensief betrokken bij de pilot WMO, waarvoor de gemeente is aangewezen.

4.3 Prestaties

Voor Sité Woondiensten tellen de prestaties die men levert in de gemeente Doetinchem, zoals het nakomen van de prestatieafspraken op lokaal niveau. Met de gemeente Bronckhorst zijn nog geen afspraken gemaakt.

Sité Woondiensten is in Doetinchem de enige corporatie en heeft daarmee ongeveer 44% van de totale woningvoorraad in portefeuille. Dit betekent derhalve 100% van het sociale bezit. In Bronckhorst is Sité de tweede corporatie naast ProWonen. Daar is het aandeel in de totale voorraad 4% hetgeen neerkomt op 20% van de sociale voorraad. De koppeling van prestaties van Sité Woondiensten aan de prestatievelden levert voor Doetinchem het volgende beeld op:

Prestatieveld	Opgaven onderdeel van prestatieaf-spraken periode 2006-2010	Prestaties Sité Woondiensten	Oordeel
Beschikbaarheid	810 nieuwe woningen in de sociale sector.	Nieuwbouwproductie 2003 t/m 2005: 152 nieuwe woningen totaal (50 gemiddeld per jaar), waarvan 30% huur. Productie gaat naar ca. 280 woningen/jaar in de periode 2006-2008. Verkopen uit bezit 2003 t/m 2005 = 85 per jaar.	6 7 8
Betaalbaarheid	810 nieuwe woningen in de sociale sector	Posities zijn vastgelegd.	7
Bijzondere doelgroepen	800 woningen rolstoelgeschikt, 1.200 woningen rollatorgeschikt; sociaal pension, ca. 10 plaatsen; opvang huiselijk geweld, ca. 10 plaatsen; kamers met kansen, ca. 40 plaatsen; uitbreiding met tijdelijke opvang, ca. 10 plaatsen; short-stay facility, ca. 15 plaatsen.	In de bestaande voorraad wordt inmiddels ge-werkt aan aanpassingen. In de nieuwe voorraad is de standaard 'levensloopbestendig'.	7
Leefbaarheid en veiligheid	Inzetten van stimuleringsfonds voor activi-teiten € 35.000,-.	Inzet ca.€ 10.000,- gemiddeld per jaar geweest.	6
Bouwproductie	1.441 nieuwe woningen, of 290 per jaar.	152 nieuwe woningen (50 per jaar). Productie gaat naar ca. 280 woningen/jaar in 2006-2010.	7
Stedelijke ver-nieuwing	Ontwikkeling van 460 – 570 nieuwe woningen in de Schil. Daarbinnen 8.550 m2 aan voorzieningen. Herstructurering Oosseld.	Nog geen meetbare resultaten beschikbaar door recente start uitvoering plannen in de Schil, maar alle afspraken liggen in convenanten met gemeente vast. tot en met 2010 500 nieuwe woningen (zie ook opmerkingen).	7,5 7,5

In aanvulling op de tabel is onderstaande toelichting van belang.

Beschikbaarheid - bouwproductie

De nieuwbouwproductie van Sité Woondiensten is in de afgelopen jaren beperkt geweest (gemiddeld 50 per jaar). Het ambitieniveau ten aanzien van de nieuwbouw lag in die jaren ook niet op een hoog niveau. Voor de komende jaren is de bouwproductie belangrijker qua aantallen.

Bijzondere doelgroepen

Uitgangspunt voor Sité Woondiensten is die dingen te doen die men maatschappelijk noodzakelijk acht en in samenwerking met de lokale partijen op het terrein van zorg en maatschappelijke dienstverlening kunnen worden opgepakt. De Compassiekoers is daarop sterk geënt. De afspraken met de lokale partijen zijn in dat kader geformuleerd.

Leefbaarheid en veiligheid / Maatschappelijke voorzieningen

Voor leefbaarheid, veiligheid en duurzaamheid worden o.a. een Stimuleringsfonds jaar-lijkse sponsorbedragen ingezet. Daarmee is een bedrag gemoeid van € 35.000,-. Daar-naast worden nu structurele bedragen ingezet voor de exploitatie van enkele ouderen-steunpunten. De omvang van die bedragen is inmiddels ruim € 180.000,- per jaar. Verder

hebben investeringen plaatsgevonden en zijn bijdragen verleend aan het Stadsweb (€ 80.000,-) waarmee aan huurders een snelle internetverbinding geboden kan worden.

Stedelijke vernieuwing

De Projectgroep Vitaal Oosseld 2010 (PVO2010), onderdeel van Sité Woondiensten, werkt aan de vernieuwing van Oosseld. De projectgroep werkt intensief samen met de Gemeente Doetinchem aan de revitalisering van de wijk. De komende jaren worden 165 woningen in de Bloemenbuurt en 128 flatwoningen in de Leliestraat vervangen.

In de wijk komt een kloppend hart, met kleinschalige zorg- en winkelvoorzieningen, dat de vier wijkdelen en de bewoners met elkaar zal verbinden. Ook in Oosseld wordt een goudmerkcirkel gerealiseerd.[15]

Om het aanbod op het gebied van welzijn, zorg, educatie en werkgelegenheid te vergroten, wordt samen met de gemeente andere partijen bewogen dat aanbod in te vullen. Sité Woondiensten draagt daarom bij door de ontwikkeling van een multifunctionele ruimte.

In 2004 en 2005 zijn in totaal 76 woningen gesloopt. De bewoners hebben allemaal (tijdelijk of definitief) een nieuwe plek gevonden. Tot en met 2010 worden bijna 500 nieuwe woningen in de Bloemenbuurt en een nieuw centrum in de wijk Oosseld gerealiseerd. Ook worden 172 bestaande woningen in de Tulpen- en Leliestraat gemoderniseerd. Een renovatieproject.

[15] Een goudmerkcirkel biedt mensen met een functiebeperking binnen een straal van 500 meter een basisvoorziening: een geschikte woning met alle zorg en diensten binnen handbereik.

5 Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiëntie

5.1 Inleiding

De essentiële vragen betreffen hier:

- Presteert de corporatie naar vermogen?
- Is de prestatie duurzaam?
- Presteert de corporatie efficiënt?

Het SEV referentiekader bevat een aantal items die bijdragen aan de beoordeling of de corporatie presteert naar vermogen. Deze items komen uit de Transparantiemethodiek, ontwikkeld door RIGO Research & Advies. De Transparantiemethodiek beoogt bij de kasstromen van de corporatie de scheiding aan te brengen tussen de rol van vastgoedondernemer en de maatschappelijke rol. De externe meerwaarde ervan is onder meer dat de corporatie de mogelijkheden en grenzen kan aangeven bij de financiële inzet voor maatschappelijke doelen. Langs die weg ontstaat een referentie voor de beantwoording van de vraag of de corporatie presteert naar vermogen.

De bij Sité Woondiensten beschikbare informatie is op onderdelen nog onvoldoende om het gehele schema uit het referentiekader van de SEV in te vullen. In paragraaf 5.2 wordt de tabel uit het SEV referentiekader zo goed mogelijk gevuld met beschikbare informatie. Het bleek echter niet mogelijk om de gehele tabel te vullen[16].

In aanvulling daarop wordt de volgende informatie gegeven:

- Cijfers en beoordelingen van het CFV.
- De financiële sturing van Sité Woondiensten.
- Meerjarenbegroting 2006 – 2010.

Vervolgens wordt, naast een kwantitatief oordeel ook een kwalitatieve beoordeling geformuleerd op het onderdeel Presteren naar Vermogen en de Duurzaamheid daarvan.

[16] In het overleg met de SEV en de andere uitvoerende bureaus zal worden voorgesteld om te komen tot alternatieven voor de transparantiemethodiek die eveneens bijdragen aan de beoordeling van het aspect Presteren naar Vermogen. De tabel die in 5.2 is opgenomen, is ter informatie en wordt verder niet gebruikt in de oordeelsvorming

5.2 SEV referentiekader (ter informatie)

	2003	2004	2005
Kernbalanscijfers			
Balanswaarde o.g. in exploitatie en ontwikkeling + ten dienste van exploitatie[17]	206.985.000	200.168.000	199.619.000
Bedrijfswaarde	226.178.000	220.587.000	203.860.000
Boekwaarde	177.545.000	184.458.000	173.481.000
Deelnemingen (voornamelijk VVE)	72.000	515.000	442.000
Rentebaten	407.000	1.153.000	683.000
Reserves/vermogen	63.684.000	56.212.000	55.358.000
Jaarcijfers			
Rendement eigen vermogen (* € 1.000)	-3,7	-13,3	-1,5
Rentabiliteitsvoordeel nieuwe leningen[18]			
Winst verkoop huurwoningen samen met winst bouw koopwoningen	9.944.000	9.966.000	12.429.000
Huurpotentie (markthuur – feitelijke huur) (% van maximaal redelijk)	62,8%	62,4%	62,9%
Jaarresultaat	-/- € 2.377.000	-/- € 7.472.000	-/- € 854.000
Investeringen			
Nieuwbouw (aangegane verplichtingen)	€ 16.078.000	€ 3.693.000	€ 5.223.000
Herstructurering			
Leefbaarheid (verwervingen)			1.043.000
Leefbaarheid (overig)	€ 100.000		135.000
Onrendabele toppen	8.285.000	17.032.000	9.222.000

De kernbalanscijfers en het jaarresultaat komen uit de jaarrekeningen 2003, 2004 en 2005.

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Het CFV [19] inventariseert een groot aantal aspecten van de activiteiten en de bedrijfsvoering van woningcorporaties en weegt daarbij naar referentiegroepen en landelijk beeld. Daarbij wordt de methode van de quintiel scores gebruikt. Deze plaatst de corporatie op basis van de score in een van de vijf 20-procentsklassen. Het 1 e quintiel staat voor de 20% corporaties met de laagste score in de desbetreffende referentiegroep[20] en het 5e quintiel voor de 20% corporaties met de hoogste score in de referentiegroep.

[17] Waardering tegen boekwaarde, tenzij bedrijfswaarde lager dan boekwaarde. Dan waardering tegen bedrijfswaarde.
[18] Contante waarde (rentevoordeel?) minus boete van vervroegde aflossingen op diverse data.
[19] Op basis van Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.
[20] In dit geval betreft het de referentiegroep Rf07 Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille (totaal 56 corporaties).

Kwaliteit van de voorraad – investeringen in de voorraad

Sité Woondiensten heeft in de periode 2003 tot en met 2005 een aantal bedragen geïnvesteerd in de kwaliteit van het eigen woningbezit. De jaarlijkse investeringen bedroegen gemiddeld ruim € 13,0 mln.(Zie onderstaande tabel. ((14.056 + 14.475 +10.283) / 3).

De kosten per woning voor het planmatig onderhoud daalden in de loop van de periode tussen 2003 en 2005 van € 1.902,- naar € 1.506,-. Totaal werd circa € 39,0 mln uitgegeven over die jaren. De onderhoudsbedragen per woongelegenheid liggen beduidend hoger dan in de referentiegroep en landelijk (bron CFV). De woningverbetering in euro's per woongelegenheid ligt met (2005) € 1.111,- echter beduidend lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

Kwaliteit vd voorraad **X € 1.000**	**2003**	**2004**	**2005**
Klachtenonderhoud	2.522	1.377	1.271
Mutatieonderhoud	211	763	0
Planmatig onderhoud	11.288	11.201	8.932
Woningverbetering	35	1.134	80
Totaal	**14.056**	**14.475**	**10.283**
Leefbaarheid (verwervingen)	0	0	1.043
Leefbaarheid (overige uitgaven)		100	135

Nieuwbouw en sloop

Over de nieuwbouwproductie en sloopactiviteiten zijn geen door het CFV waargenomen kwantitatieve cijfers beschikbaar gesteld. Wel is een beeld aanwezig van de activiteiten van Sité Woondiensten ten opzichte van de referentiegroep, zowel in historisch perspectief als naar prognoses. Met uitzondering van de prognose voor te realiseren huurwoningen scoort Sité Woondiensten gemiddeld tot bovengemiddeld.

jaargemiddeldes	**1e quintiel**	**2e quintiel**	**3e quintiel**	**4e quintiel**	**5e quintiel**
realisatie huurwoningen 2003-05 prognose nieuwbouw huurwoningen 2006-10 Realisatie sloop 2003-2005					
Prognose sloop 2006-2010					
Realisatie verkoop huur 2003-05					
Prognose verkoop huur 2006-10					
Productievoornemens in zwakke wijken					
Productiemaatregelen/ corporatiebezit 56 wijken					

Bron: CFV Corporatie in perspectief

Oordeel van het CFV

Het ***oordeel*** van het CFV over de aspecten van de bedrijfsvoering beperkt zich tot de ontwikkeling van het gecorrigeerd weerstandsvermogen, de vaststelling van het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen (op basis van de risicobeoordeling) en de ontwikkeling van de vermogensovermaat.

In Corporatie in perspectief gaat het CFV uit van een risicoprofiel van 16,2%, wat aanmerkelijk hoger is dan het landelijk gemiddelde van 13,9%.

	2005	2006	2007	2008	2008	2010
Aantal eenheden						
Gecorrigeerd weerstandsvermogen x € 1.000	€ 62.568	€ 64.180	€ 55.850	€ 53.071	€ 46.410	€ 43.099
Idem in % balanstotaal	30,2	31,4	24,0	21,6	19,4	18,3
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen (% balanstotaal)	16,2	16,1	16,2	16,2	16,1	16,1
Vermogensovermaat (x € 1.000)	€ 29.212	€ 31.272	€ 18.151	€ 13.268	€ 7.894	€ 5.181
Vermogensovermaat (in % balanstotaal)	14,1	15,3	7,8	5,4	3,3	2,2

Bron: brief CFV aan Sité Woondiensten van 2 augustus 2006 en bewerking ECORYS

5.4 Raming stille reserve

Voor 2005 is de verhouding tussen bedrijfswaarde en WOZ-waarde per verhuureenheid bekend[21]. Deze verhouding geeft een indicatie van de stille reserve:

Bedrijfswaarde/WOZ-waarde	0,21
Bedrijfswaarde totaal CFV	€ 204.341.000
WOZ-waarde	ca € 0,93 mld.
Raming stille reserve	ca € 0,73 mld.

De stille reserve gaat uit van de fictie dat alle woningen in een andere eigendomscategorie worden gebracht en dat de daarbij genoemde WOZ-waarde kan worden geïncasseerd. Dit is niet denkbaar, gezien de maatschappelijke opgave en daarmee samenhangende doelstelling waar Sité voor staat. Evenmin is het denkbaar vanuit marktperspectief. Wel kan, zoals reeds gebeurd, een deel van de voorraad op de markt worden gebracht. De waarde van de stille reserve als vermogenscomponent moet daarom worden gerelativeerd.

5.5 Financiële sturing door Sité Woondiensten

Er is in de afgelopen jaren bij Sité Woondiensten de nodige discussie geweest over de financiële sturing en controle (risicomanagement). Het expliciet verantwoorden van het maatschappelijk rendement vloeit voort uit een discussie die heeft plaatsgevonden met de Raad van Commissarissen. Sité Woondiensten verwacht in het jaar (2007) het maatschappelijk rendement nader in kaart te kunnen brengen.

Als sturingsmodel kiest Sité voor een mix van zachte en harde controls. In 2006 en 2007 zal verder gewerkt worden aan verduidelijking van dit model. Het verder stroomlijnen van processen, een strakkere aanpak van projecten en een verheldering van rollen en ver-

[21] Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.

antwoordelijkheden moeten bijdragen aan versterking van effectiviteit en efficiëntie van de organisatie.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting komt tot een vrij hard oordeel over de samenhang van elementen in de huidige sturing[22]: "De lijnen tussen (voorraad-)beleid, planning en programmering en financieel beheer zijn nog zwak ontwikkeld. Sité Woondiensten mist in de loop van 2006 nog een integrale aansturing als bedrijf. Een helder beleidsprogramma zal moeten bijdragen aan een klimaat waarbinnen men elkaar aan te maken afspraken houdt en men zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor een effectieve en efficiënte aansturing van de totale organisatie".

Hierbij past de nuancering dat Sité Woondiensten zich in een ontwikkelingsfase bevindt die deels in de uitwerking van beleid en de uitvoeringsorganisatie daaromheen, als start consolidatiefase is te typeren. Daaraan ligt als reden ten grondslag: het vinden van een nieuwe maatschappelijke oriëntatie gebaseerd op het Compassie – koersdocument.

5.6 Duurzaamheid - meerjarenbegroting 2006-2010

De meerjarenbegroting 2006 tot en met 2010 laat in een aantal jaren een wisselend jaarresultaat zien. In de ramingen spelen de opbrengsten uit verkoop van woningen en de onrendabele toppen in de nieuwbouw een belangrijke rol.

(* €1.000)	2006	2007	2008	2009	2010
Ontwikkeling jaarresultaat					
Jaarresultaat (inclusief verkoop woningen en onrendabele top)	4.145	-6.435	141	-2.915	699
Jaarresultaat (exclusief verkoop woningen en onrendabele top)	1.932	1.170	520	-299	17

De resultaten zonder de invloed van verkoop en nieuwbouw laten echter een dalende lijn zien.

Het eigen vermogen daalt van € 67,6 mln in 2006 naar € 59,2 mln in 2010. De solvabiliteit blijft in de jaren tot en met 2010 boven de 20%. Dat geldt ook voor de solvabiliteit op basis van de begrote Algemene reserve.

	2006	2007	2008	2009	2010
Ontwikkeling eigen vermogen					
Totaal reserves	67.661	61.226	61.368	58.453	59.152
Algemene reserve	56.802	60.567	64.229	64.701	64.902
Verloop solvabiliteit					
O.b.v. Totaal eigen vermogen	32%	25%	24%	23%	23%
O.b.v. Algemene reserve	27%	25%	25%	25%	26%

[22] Bezoekverslag CFV 16 augustus 2006.

De voornemens voor de komende jaren zijn mede af te lezen uit de onderstaande ontwikkeling van de woningvoorraad in de periode 2006-2010.
Dit geeft binnen de ramingen een beeld van de investeringen en desinvesteringen.

In onderstaande tabel zijn de verwachte aantallen woningen weergegeven waarvan op basis van de bovenstaande uitgangspunten en inschattingen in de komende jaren verwacht wordt dat ze verkocht worden.

	2006	2007	2008	2009	2010	totaal
huurwoningen	79	227	145	41	28	520
garages		50				50
maatschappelijk (in m2)	1.069	5.075	-	-	-	6.144
maatschappelijke eenheden	18	6	20			44
sloop	46	45	1	1	0	93
koopwoningen	53	100	222	64	35	474

Sité Woondiensten heeft in de meerjarenbegroting 2006-2010 een verlies- en winstrekening voor die jaren opgenomen. Het daarin getoonde jaarresultaat is uit te splitsten naar een saldo van de woningexploitatie en overige componenten. Deze opsplitsing illustreert een positief, maar sterk afnemend saldo uit de woningexploitatie.

Resultaat op woningexploitatie	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Bedrijfsopbrengsten					
Huren	34.883	37.131	39.123	40.230	41.307
Vergoedingen	2.611	2.680	2.752	2.820	2.887
Overheidsbijdragen	307	306	305	304	300
Overige bedrijfsopbrengsten	576	589	602	616	630
Som der bedrijfsopbrengsten	**38.377**	**40.706**	**42.782**	**43.970**	**45.124**
Bedrijfslasten					
Afschrijving op immateriële en materiele vaste activa	4.917	5.246	5.706	5.287	5.423
Lonen en salarissen inclusief ingeleende krachten	5.715	5.929	6.152	6.382	6.622
Sociale lasten	1.221	1.270	1.320	1.373	1.428
Kosten onderhoud	12.470	14.099	14.778	15.117	15.192
Totaal overige bedrijfslasten	7.476	7.647	7.848	8.047	8.234
Som der bedrijfslasten	**31.799**	**34.191**	**35.804**	**36.206**	**36.899**
Exploitatieresultaat voor toegerekende rente	**6.578**	**6.515**	**6.978**	**7.764**	**8.225**
Som der financiële baten en lasten	-4.647	-5.345	-6.458	-8.063	-8.207
Resultaat uit normale bedrijfsuitoefening	**1.931**	**1.170**	**520**	**-299**	**18**
Jaarresultaat	**1.931**	**1.170**	**520**	**-299**	**18**

De resultaten woningverkoop en nieuwbouw laten zich vanuit de verlies- en winstrekening als volgt weergeven.

Het omvangrijke investeringsprogramma voor (vooral) de komende jaren draagt fors bij aan het negatieve jaarresultaat, dit in de vorm van onrendabele investeringen.

5.7 Presteren naar vermogen - oordeel

Sité Woondiensten is een financieel gezonde, actieve corporatie die een grote investeringsbereidheid heeft en ook daadwerkelijk veel investeert. De grote investeringsbereidheid leidt echter ook tot een substantiële achteruitgang van de vermogenspositie.

De bouwopgaven in het werkgebied zijn bepalend voor de investeringsomvang. De forse nieuwbouwinvesteringen bepalen het beeld dat op zichzelf genomen weer gecompenseerd wordt door beoogde verkopen van delen van het huidige bezit (Te Woon / Woonmenu). Hoe dit op langere termijn zal uitpakken is onzeker, omdat mogelijke terugkoop van Te Woon woningen nog niet binnen de horizon van de ramingen valt.

Per saldo leidt dit tot het oordeel dat Sité Woondiensten goed presteert. Veel zal in de komende jaren samenhangen met de mate waarin nieuwbouw en verkoop van bezit elkaar in voldoende mate in evenwicht kunnen houden.
Indien zich belemmeringen voordoen in de match tussen ervaren opgaven en de opnamecapaciteiten in Doetinchem of tussen de ambities en de capaciteiten in de eigen organisatie, komt de meerjarenraming sterk onder druk te staan.

Helder is dat de vermogenspositie een stille reserve in zich draagt, maar de opmerking die daarbij past is dat met die wetenschap voorzichtig moet worden omgegaan. Helder is ook dat de vermogenspositie snel achteruit gaat. Het is tegen deze achtergrond nuttig om de investeringsomvang nog eens op zijn ambitie te beoordelen. Dit mede in samenhang met de zo hier en daar geconstateerde wenselijkheid van meer focus.

Het oordeel over Presteren naar Vermogen en de Duurzaamheid daarvan komt uit op 8.

5.8 Efficiëntie

Het thema efficiëntie zou de kern van het volgende ondernemingsplan van Sité Woondiensten kunnen worden. De gewenste dienstverlening en de kwaliteit komen in de komende paar jaren in een volgende ontwikkelingsfase terecht. Een fase waarbij doelgerichtheid (focus), interne resultaatgerichte aansturing op SMART-geformuleerde doelstellingen, ontwikkeling van meer passende capaciteiten en competenties sleutelwoorden vormen. De positieve houding van de stakeholders, maar ook hun verwachtingen omtrent de materiële uitvoering van de plannen en voornemens spelen hier als kader een mogelijke rol. Daarbij kan ook de aandacht verplaatst worden naar de kostenkant: kan het efficiënter, kan het met minder mensen of kunnen we meer doen met dezelfde mensen?

Netto bedrijfslasten per woning, 2003, 2004, 2005[23]

De netto bedrijfslasten per woning zijn voor het CFV een indicatie voor efficiëntie. De netto bedrijfslasten per woning van Sité Wonen zijn aanmerkelijk hoger dan die van de referentiegroep, maar in de periode 2002 t/m 2005 minder sterk gestegen.

	2002	2003	2004	2005	Toename % 2002-2005
Sité Woondiensten	€ 1.245	€ 1.323	€ 1.372	€ 1.462	17,5
Referentiegroep	€ 901	€ 1.062	€ 1.096	€ 1.155	20,4
landelijk	€ 964	€ 1.073	€ 1.036	€ 1.118	15,9

De post personele lasten (de formatie) neemt een belangrijke plaats in binnen de netto bedrijfslasten. De ontwikkeling van het aantal formatieplaatsen is afnemend.

Formatieplaatsen	2005	2004	2003
Aantal formatieplaatsen in loondienst	104,6	110,89	118,55

In de post personele kosten, binnen de netto bedrijfslasten, is tot en met 2005 een aanzienlijke post inbegrepen geweest voor de afwikkeling van rechten van voormalig personeel. Deze post is na 2005 aanzienlijk gedaald.

Door het CFV is ook geconstateerd dat de onrendabele toppen van de investeringen in nieuwbouw relatief hoog zijn. Op basis van onze ervaringen moeten wij dit oordeel onderschrijven. Een nadere analyse daarvan moet de oorzaken kunnen verklaren en de maatregelen kunnen definiëren. Dat het op dit gebied beter kan, staat vast.

5.9 Presteren naar Efficiëntie

Sité Woondiensten is op grond van de benchmark van de netto bedrijfslasten te kwalificeren als een inefficiënte organisatie. Daarbij horen echter kanttekeningen gemaakt te worden die betrekking hebben op: afwikkelen rechten van voormalig personeel en de vernieuwing van de focus op maatschappelijke prestaties e.d.

Scores 2005	1e quintiel	2e quintiel	3e quintiel	4e quintiel	5e quintiel
Netto bedrijfslasten					

Bron: CFV Corporatie in perspectief

Het oordeel over Presteren naar Efficiëntie komt tengevolge van de relatief hoge bedrijfslasten en onrendabele toppen uit op 5. Hierdoor ontstaat het beeld van een goed presterende, maar wat inefficiënte corporatie. Via een nader te bepalen pakket van maatregelen, waaraan naar wij hebben begrepen al wordt gewerkt, kan meer evenwicht in dit beeld worden bereikt.

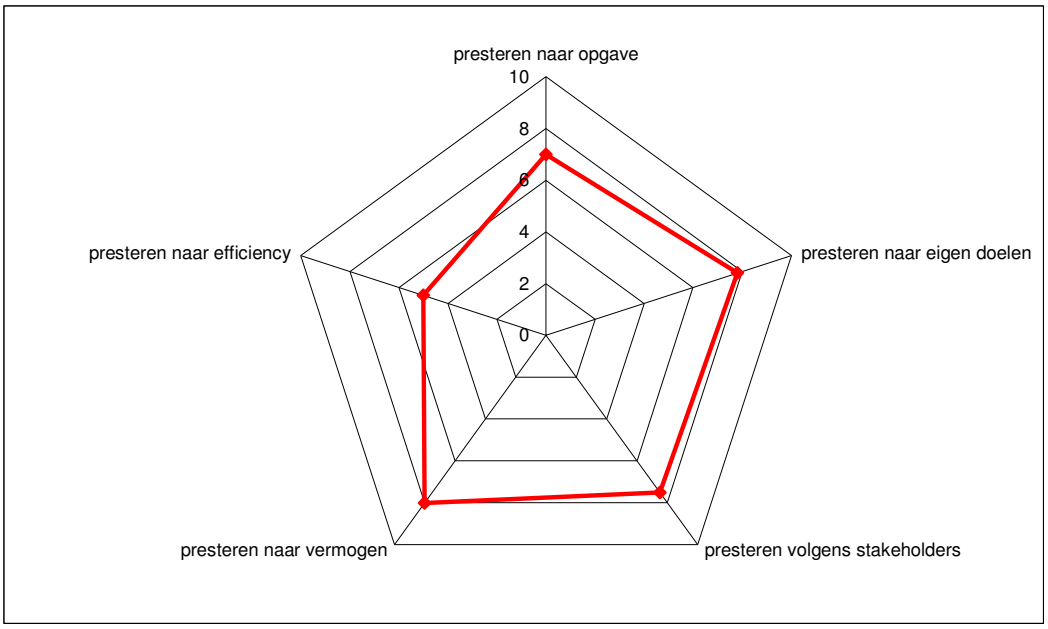
[23] Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.

Deel II: beoordeling

6 Prestatiespinnenwebben

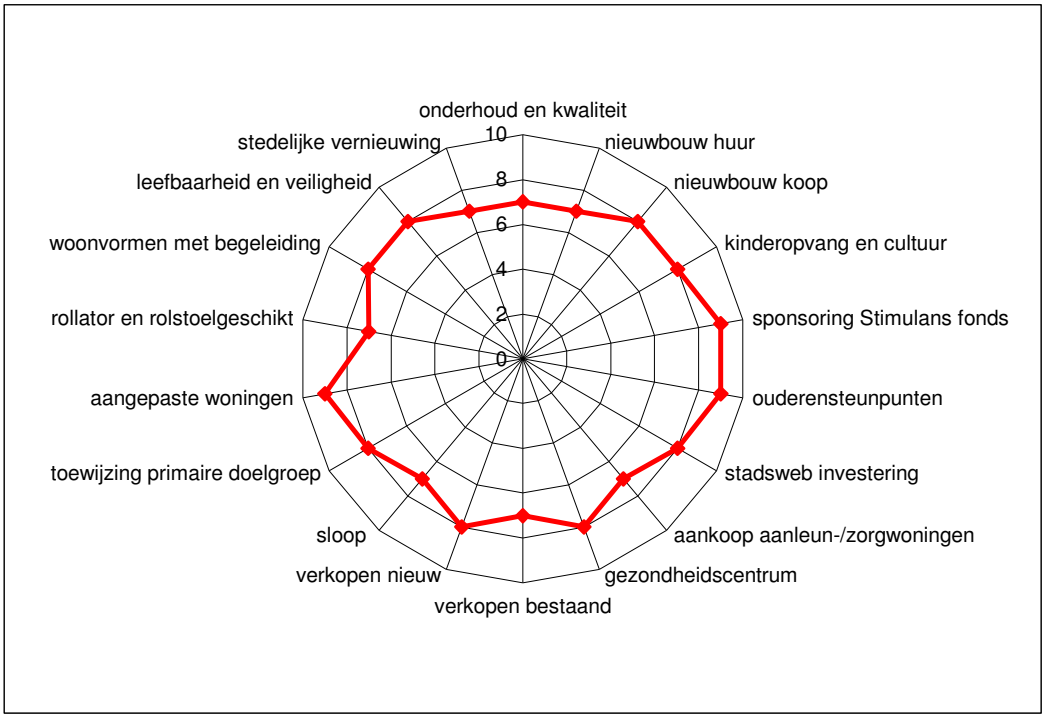
6.1 Het totaalbeeld

Het totaalbeeld geeft aan dat Sité Woondiensten ruim voldoende tot goed scoort op de meeste aangegeven prestatievelden.



De meeste scores op de door de SEV aangegeven prestatievelden bevinden zich tussen 7 en 8. Alleen het oordeel over Presteren naar Efficiency ligt daar met een 5 duidelijk onder. Die relatief lage score wordt veroorzaakt door de absolute omvang van de netto bedrijfslasten en de hoogte van de onrendabele toppen in de investeringen, ook in vergelijking met de referentiegroep van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Dit leidt in zijn totaliteit tot het beeld van een goed presterende, maar wat inefficiënte corporatie. Er is veel waardering voor haar inzet bij de stakeholders en ook wij hebben als beoordelaars een positief beeld overgehouden van Sité. Het is een corporatie die voldoet aan de gewenste maatschappelijke houding; het is echter ook een organisatie die door haar enthousiasme wat “teveel ballen gelijktijdig in de lucht” brengt en probeert te houden. Via een nadere focus kan men het nog beter en waarschijnlijk ook wat efficiënter doen.

6.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen



Voor de beoordelingen van het Presteren naar eigen Doelstellingen en Presteren naar Opgaven is de volgende toelichting relevant:

Beschikbaarheid:
De verkopen uit bezit zijn in de afgelopen jaren relatief succesvol geweest. De eigen doelstelling is gerealiseerd. Vanaf 2007 zal de nieuwbouwproductie gaan toenemen.

Betaalbaarheid:
De toewijzing aan de primaire doelgroep heeft in de afgelopen jaren, met een niveau van steeds boven de 80% op een ruim niveau gelegen.

Bijzondere doelgroepen:
De jaren 2003 tot en met 2005 zijn voorbereidende jaren geweest voor het expliciet maken van het beleid en het maken van afspraken op het terrein van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Expliciete kwantitatieve doelstellingen en daarmee te vergelijken resultaten zijn dan ook over die periode niet weer te geven. In 2005 zijn 5 aangepaste woningen opgeleverd.

Leefbaarheid en veiligheid:
De jaren 2003 tot en met 2005 zijn voorbereidende jaren geweest voor het expliciet maken van het beleid en het maken van afspraken op het terrein van de leefbaarheid en veiligheid. Expliciete kwantitatieve doelstellingen en daarmee te vergelijken resultaten zijn dan ook over die periode niet weer te geven. Het best is op dit vlak de uitgaven te betrekken die onder het hoofd van de maatschappelijke prestaties zijn weergegeven.

Onder de bestedingen Leefbaarheid en veiligheid kunnen ook de uitgaven geschaard worden die in de tabel zijn genoemd onder maatschappelijke voorzieningen. Het thema Buurtbemiddeling is hier ook te benoemen. De feitelijke prestaties zijn (nog) niet expliciet zichtbaar gemaakt.

Bouwproductie:
De nieuwbouwproductie van Sité Woondiensten is in de afgelopen drie jaren beperkt geweest tot gemiddeld ca. 50 woningen per jaar.

Stedelijke vernieuwing:
Drie omvangrijke projecten om de leefbaarheid in wijken of dorpen een impuls te geven zijn in voorbereiding:

- Revitalisering Oosseld, samen met de gemeente. Vervanging 293 woningen. In 2004 en 2005 zijn 76 woningen gesloopt.
- Het Nieuwe Pelgrim, samen met gemeente, Klaassen Vastgoed Ontwikkeling, Zozijn en Sensire. Ontwikkeling 190 huur- en koopwoningen met zorg.
- De schil in en rond het centrum van Doetinchem. Samen met gemeente en zorg- en welzijnspartijen. Masterplan is opgesteld.

Totaal oordeel:
Het totaaloordeel komt neer op een 7,8.

6.3 Presteren volgens Stakeholders

Voor dit onderdeel is de waardering 7,5 opgenomen. De onderbouwing ervan zit in de talige beoordeling die is opgenomen in hoofdstuk 3. Voor de volledigheid wordt hieronder het samengevatte oordeel van de stakeholders over de prestaties van Sité Woondiensten nogmaals weergegeven.

Klant als partner: meer aandacht voor de klant, meer keuzemogelijkheden
De vernieuwende opstelling van Sité woondiensten, o.a. met Te Woon, wordt als verfrissend ervaren. Het verruimen van keuzemogelijkheden met een extra accent op het souterrain van de woningmarkt wordt als zeer positief ervaren.

Mensen in hun sociale context: niet alleen aandacht voor vastgoed, de mens centraal
De geformuleerde ambities ten aanzien van het wonen in brede zin – leefbaarheid – worden als fors en soms als grensoverschrijdend ervaren. Hier en daar raakt dit de verantwoordelijkheden en competenties van de partners. De gemeente Doetinchem geeft aan haar regierol op dit vlak dit jaar en in de komende jaren nadrukkelijker op te willen pakken.
Dit betekent dat de opstelling van Sité Woondiensten prikkelt en nieuwe activiteit oproept: Sité Woondiensten loopt in deze thematiek op lokaal niveau duidelijk voorop.

Partners: open staan voor afspraken met alle denkbare partners / netwerk
De (benutte) mogelijkheden om nieuwe afspraken te maken op velerlei terrein worden als zeer positief ervaren. Breed zijn wel de zorgen over de uitvoering van de afgesproken taken. De focus in de vele activiteiten zal binnenkort moeten worden aangebracht. Dat mag niet te lang gaan duren anders raakt het thans verleende krediet uitgeput.

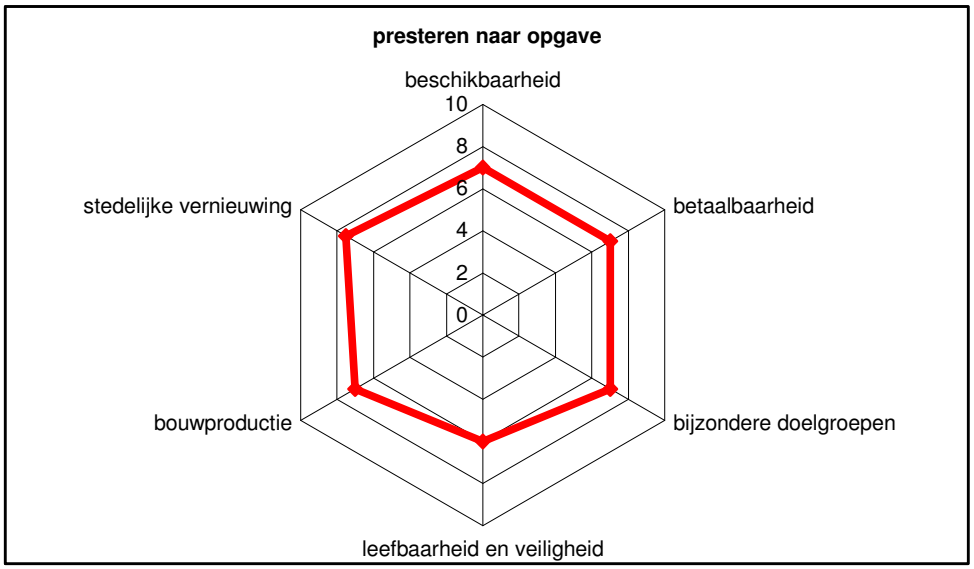
Vermogen, rendement en vastgoed: investeren in optimale combinatiemaatschappelijke en financieel rendement
Op dit onderwerp bestaat geen afgeronde opvatting. Bij de stakeholders bestaat de stellige indruk dat op dit vlak door Sité Woondiensten een forse bijdrage kan worden geleverd. Men meent dat dit op zichzelf terecht is, maar dat dit wel binnen verantwoorde bedrijfseconomische contouren moet blijven.

Trends in leiderschap: meer inspelen op veranderende trends, van plicht naar passie
Het merendeel van de stakeholders herkent dit thema al kan niet altijd in de keuken gekeken worden van de bedrijfsvoering. Het is waarneembaar dat Sité Woondiensten met veel enthousiasme de vraagstukken in hun omgeving met verve wil aanpakken. Dat geeft het beeld dat veel stakeholders zich min of meer volgend op (moeten) stellen: Sité bepaald omvang en tempo. Dat vraagt enige aandacht in de nabije toekomst: kunnen de stakeholders het tempo bij- en volhouden.

Mens en onderneming: meer invloed van de omgeving op het beleid, meer netwerken
Het feit dat Sité Woondiensten zich verregaand openstelt voor de wensen en noden in de maatschappij wordt als zeer positief ervaren. Het op orde brengen van de corporatieorganisatie (capaciteit en competenties) wordt als een belangrijke prioriteit gezien (zie ook voorgaande punten).

6.4 Presteren naar opgaven

Sité Woondiensten kent de opgaven in het werkgebied en levert daaraan actief bijdragen. In de afgelopen twee jaar is een nieuwe koers ingezet, waarbij de oriëntatie op de lokale maatschappelijke vraagstukken centraal is komen te staan. Op meerdere terreinen zijn prestatieafspraken gemaakt en ook nadere overeenkomsten gesloten. Dat laatste geldt vooral voor de invulling van de stedelijke vernieuwing (De Schil en Oosseld) en voor het bedienen van specifieke doelgroepen.



6.5 Presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiëntie

Voor dit onderdeel zijn als waarderingen opgenomen:
Presteren naar Vermogen en de duurzaamheid daarvan 8
Presteren naar Efficiëntie 5

Sité Woondiensten is een financieel gezonde, actieve corporatie die een grote investeringsbereidheid heeft en ook daadwerkelijk veel investeert, maar vooral ook gaat investeren.

De opgaven in haar werkgebied zijn daarvoor uiteraard bepalend. Daarbij ligt de nadruk voorlopig geheel op Doetinchem. Hoewel in Doetinchem de opgaven nog niet zijn geformuleerd in een integrale Woonvisie, zijn wel duidelijke afspraken gemaakt voor de stad (prestatieafspraken) en voor delen van de stad (Oosseld en De Schil).

Voor de gemeente Bronckhorst is een en ander onduidelijk zolang daar nog geen Woonvisie is geformuleerd en ook prestatieafspraken nog moeten worden gemaakt.

Per saldo leidt dit tot het oordeel dat Sité Woondiensten goed presteert. Veel zal in de komende jaren samenhangen met de mate waarin nieuwbouw en verkoop van bezit elkaar in voldoende mate in evenwicht kunnen houden.
Indien zich belemmeringen voordoen in de match tussen ervaren opgaven en de opnamecapaciteiten in Doetinchem of tussen de ambities en de capaciteiten in de eigen organisatie, komt de meerjarenraming sterk onder druk te staan.

Helder is dat de vermogenspositie een stille reserve in zich draagt, maar de opmerking die daarbij past is dat met die wetenschap voorzichtig moet worden omgegaan.

Het oordeel over Presteren naar Vermogen en de Duurzaamheid daarvan komt uit op 8.

Het **thema efficiëntie** zou de kern van het volgende ondernemingsplan van Sité Woondiensten kunnen worden. De gewenste dienstverlening en de kwaliteit komen in de komende paar jaren in een volgende ontwikkelingsfase terecht. Een fase waarbij doelgerichtheid (focus) intern resultaatgerichte aansturing op SMART-geformuleerde doelstellingen, ontwikkeling van meer passende capaciteiten en competenties sleutelwoorden vormen. De positieve houding van de stakeholders, maar ook hun verwachtingen omtrent de materiële uitvoering van de plannen en voornemens spelen hier als kader een mogelijke rol. Daarbij kan ook de aandacht verplaatst worden naar de kostenkant: kan het efficienter, kan het met minder mensen of kunnen we meer doen met dezelfde mensen?

Netto bedrijfslasten per woning, 2003, 2004, 2005[24]
De netto bedrijfslasten per woning zijn voor het CFV een indicatie voor efficiëntie. De netto bedrijfslasten per woning van Sité Wonen zijn aanmerkelijk hoger dan die van de referentiegroep, maar in de periode 2002 t/m 2005 minder sterk gestegen.

[24] Corporatie in Perspectief, CFV, 2006.

Sité Woondiensten is op grond van de benchmark van de netto bedrijfslasten te kwalificeren als een wat inefficiënte organisatie. Daarbij horen echter de kanttekeningen gemaakt te worden die betrekking hebben op het afwikkelen van rechten van voormalig personeel, vernieuwing focus op maatschappelijke prestaties e.d. Ook op het gebied van de onrendabele toppen van investeringen in nieuwbouw is geconstateerd dat die substantieel hoger zijn dan elders en gebruikelijk.

Het oordeel over Presteren naar Efficiëntie komt door dit alles uit op 5.

Deel III: Kwantitatieve scorekaart

Onderdelen van de visitatie	Beschrijving doelen en indicatoren	Oordeel
Presteren naar eigen doelen en ambitie		
Eigen missie en visie	Beschrijving doelen en ambities	Is aan de eigen ambities voldaan?
Kwaliteit	onderhoud en kwaliteit (totaal)	7
Nieuwbouw realisatie	aantal woningen huur	7
	aantal woningen koop	8
Maatschappelijke voorzieningen	kinderopvang en cultuur	8
	sponsoring Stimulans fonds	9
	ouderensteunpunten	9
	stadsweb investering	8
	aankoop aanleunwoningen/zorgwoningen	7
	gezondheidscentrum	8
Beschikbaarheid	verkopen bestaand	7
	verkopen nieuw	8
	sloop	7
Betaalbaarheid	percentage toewijzing primaire doelgroep	8
Bijzondere doelgroepen	aangepaste woningen	9
	rollator- en rolstoelgeschikt	7
	woonvormen met begeleiding	8
Leefbaarheid	activiteiten, ondersteuning	8
Stedelijke vernieuwing		7
Presteren volgens normen stakeholders		
Type stakeholder	Opmerkingen ten aanzien van doelstellingen	Hoe is naar de normen van de stakeholders gepresteerd?
Gemeente Doetinchem, gemeente Bronckhorst	(soms te) vooruitstrevend in acitiviteiten	8
Ontwikkelaars en makelaars	vakkennis ten aanzien van projectontwikkeling behoeft aandacht; verder onderscheidend en vooruitstrevend	6-8
Huurders	veel initiatieven, hooghouden reguliere huisvestingstaak	7
Zorgpartners/maatschappelijke partners	initiatiefrijk, maar soms te dominant optreden	7,5
Presteren naar opgaven, landelijk, regionaal en lokaal		
Geformuleerde doelen en prestatie-indicatoren	Beschrijving van de opgaven	Is aan de opgaven voldaan?
Beschikbaarheid	nieuwbouwproductie 2003-2005	6
	nieuwbouwproductie 2006-2008	7
	verkopen uit bezit	8
Betaalbaarheid	810 nieuwe woningen in de sociale sector	7
Bijzondere doelgroepen	800 woningen rolstoelgeschikt, 1.200 woningen rollatorgeschikt, sociaal pension (10 plaatsen), opvang huiselijk geweld (10 plaatsen), kamers met kansen (40 plaatsen), uitbreiding met tijdelijke opvang (10 plaatsen), short-stay facilities (15 plaatsen)	7
Leefbaarheid en veiligheid	inzetten van stimuleringsfonds voor activiteiten	6
Bouwproductie nieuwbouw	1.441 nieuwe woningen, 290 per jaar	7
Stedelijke vernieuwing	ontwikkeling van 460-570 nieuwe woningen in de Schil	7,5
	herstructuring Oosseld tot en met 2010 500 nieuwe woningen	7,5
Presteren naar vermogen en duurzaamheid		
Onderdelen	Beschrijving oordeel	Cijfer
investeringsbereidheid	relatief omvangrijke investeringen en investeringsbereid	
solvabiliteit	tussen 23% en 32%;	
vermogensovermaat	€ 14,1 mln (CFV, 2005) - dalend	
Duurzaamheid van presteren in het licht van het financieel lange termijnperspectief	Sité Woondiensten is een financieel gezonde, actieve corporatie die een grote investeringsbereidheid heeft en ook daadwerkelijk veel investeert. De grote investeringsbereidheid leidt echter ook tot een substantiële achteruitgang van de vermogenspositie	8
Presteren naar efficiëntie		
Onderdelen	Beschrijving oordeel	Cijfer
netto bedrijfslasten	hoger dan referentiegroep, maar minder sterk gestegen in periode 2002 t/m 2005 (CFV)	
focus op efficiëntie binnen organisatie	wordt aandacht aan besteed, is nog niet voldoende	5

Bijlagen

Bijlage 1: documentatie

Onderstaande tabellen geven op een geclusterde wijze het overzicht weer van de bestudeerde documenten.

Visie en koers

Bron	Datum
Kernpunten uit Compassie 171006	6-12-2006
Koersdocument intern	27-10-2006
Visie vertaald 220205	28-11-2006

Prestatiecontracten en convenanten

Bron	Datum
240506 raamovereenkomst De Schil_bijlage I_definitief	24-1-2007
240506 raamovereenkomst De Schil_bijlage II_definitief	24-1-2007
240506 raamovereenkomst De Schil_bijlage III_definitief	24-1-2007
240506 raamovereenkomst De Schil_definitief	24-1-2007
260505 raamovereenkomst GD-SW_definitief	30-10-2006
280906 raamovereenkomst De Schil_wijziging artikel 1	24-1-2007
convenant nota lokaal ouderenbeleid 6dec04	25-10-2006
Matrix sensire-site 280906	6-12-2006
Samenwerkingsconvenant Zozijn	6-12-2006
Samenwerkingsovereenkomst IJsselkring 25-01-2006.doc	6-12-2006

Organisatie & Activiteiten

Bron	Datum
Activiteiten 2005	30-10-2006
Activiteiten 2006	24-1-2007
Notitie opgave wonen en zorg 220107.doc	24-1-2007

Begrotingen

Bron	Datum
Begroting 2005 definitief 22-12-2004.extern	20-2-2007
begroting vastgesteld 11-01-2006	8-11-2006
Definitief_Begroting_INTERN_hfst 1+2+bijl_180107	24-1-2007
Projecten begroting 2007	27-1-2007

CFV - o.a. corporatie in perspectief

Bron	Datum
Analyse 2005 L1017	10-11-2006
Beoordelingsbrief CFV 2005	15-2-2007
Beoordelingsbrief WSW 2005.pdf	15-2-2007
Bezoekverslag CFV	10-11-2006
Bijlage L1017	10-11-2006
CFV 2006 Toelichting.pdf	10-11-2006
Samenvatting 2005 L1017.pdf	10-11-2006

Jaarplannen en clusterplannen

Bron	Datum
Jaarplan Klant en Buurt 2007	13-11-2006
Jaarplan Makelen 2007	10-11-2006
Jaarthema 2006	10-11-2006
Notitie opgave wonen en zorg, versie 2, 16102006	10-11-2006
Perspectief in Makelen, cluster Makelen, 28 november 2005	10-11-2006
Procesclusterplan 2007 Financiën	10-11-2006

Jaarstukken en begrotingen

Bron	Datum
Accountantsverslag site 2005 10mei2006	25-10-2006
Managementletter	25-10-2006
Nota BBSH gerelateerd uit jaarverslag 2005	2-1-2007
Samenvatting begroting 2003	12-11-2006
Samenvatting begroting 2004	19-10-2006
Terugblik 2003 totaal	17-10-2006
Terugblik 2004 totaal	17-10-2006
Terugblik 2005 totaal	2-1-2007

Onderzoek en monitoring

Bron	Datum
Kerngegevens WBO WoOn 2006	10-11-2006
Leefbaarheidmonitor 2005 Doetinchem	10-11-2006
reputatieonderzoek 2005	10-11-2006
resultaten makelproces tm kwart 2 2006	19-10-2006
titelblad reputatieonderzoek	20-2-2007

RvC stukken

Bron	Datum
RvC 301006_K2006-03_definitief	13-11-2006
RvC K2006-03 bijlage cashflowtreasury	10-11-2006

Bewoners

Bron	Datum
060822 Verslag Siverder	10-11-2006
Participatieschema Siverder	10-11-2006
Site WD 2005 Rapport	19-10-2006
Vragenlijst nieuwe huurder 1 jan 06	19-10-2006
Vragenlijst vertrekkende huurder 1 jan 06.doc	19-10-2006

Regionale opgave

Bron	Datum
Kwalitatief woonprogramma Achterhoek	6-12-2006
Kwalitatief_woonprogramma_2005-2014[1]	23-11-2006

Bijlage 2: overzicht interviews stakeholders

Organisatie	Afdeling/persoon	Type interview	Datum
Gemeente Doetinchem	Wethouder mr. O.E.T. van Dijk	Persoonlijk	15 januari 2007
	Wethouder drs. P.C. Drenth	Persoonlijk	15 januari 2007
Gemeente Bronckhorst	Wethouder A. Baars	Persoonlijk	5 januari 2007
	Wethouder P. Glasbergen	Persoonlijk	5 januari 2007
IJsselkring	Directeur H. van der Kracht	Persoonlijk	15 januari 2007
Siverder bewonersvereniging	Voorzitter H.E. Veenekamp	Persoonlijk	7 februari 2007
	Bestuurslid F.B.H. Rothuizen	Persoonlijk	7 februari 2007
Goldewijk ontwikkeling	Directeur ing. W. Groot Zevert	Persoonlijk	15 januari 2007
Klaassen	Commercieel directeur drs. G.J.M.	Persoonlijk	15 januari 2007
Vastgoedontwikkeling	Takkenkamp		
Makelaardij van Dijk	Dhr. J.W.P.M. van Dijk	Persoonlijk	5 januari 2007
Politie Doetinchem	Hoofdcommissaris B. Schriek	Telefonisch	1 februari 2007

Van elk interview is een intern verslag gemaakt dat voor nadere vaststelling aan de geïnterviewden is voorgelegd.

Onderlegger t.b.v. externe interviews visitatie Sité Woondiensten

Aan elk van de betrokken stakeholders is door ECORYS Nederland en Sité Woondiensten een gezamenlijke brief gezonden met nadere uitleg en verzoek om medewerking aan de Maatschappelijke Visitatie. Aan de brief waren twee bijlagen toegevoegd.

Naast de 'onderleggers' die door de Stichting Experimenten Volkshuisvesting zijn opgesteld (onderlegger I en II) was de tweede bijlage de onderstaande gespreksonderlegger.

Gespreksonderlegger:
De maatschappelijke visitatie heeft als doel een gestructureerde beoordeling te geven van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Stakeholders, zoals de gemeente(n), huurders en zorgpartijen hebben een belangrijke rol in het formuleren van deze beoordeling.

Woningcorporaties hebben als primaire taak het huisvesten van de doelgroepen van beleid. In de maatschappelijke visitatie staan de *prestatievelden*, die zijn vastgelegd in de regelgeving voor corporaties centraal.

Deze prestatievelden zijn:
- Beschikbaarheid van woningen
- Betaalbaarheid van woningen
- Bouwproductie
- Herstructurering
- Leefbaarheid
- Bijzondere doelgroepen

In deze onderlegger worden de *doelstellingen* van Sité Woondiensten weergegeven en de vraagstellingen geformuleerd die in het kader van de maatschappelijke visitatie worden voorgelegd aan de stakeholders.

Doelstellingen van Sité Woondiensten
Als uitgangspunt voor haar visie hanteert Sité de volgende centrale waarden:
- Sité gaat uit van een positief mensbeeld en stelt mensen voorop
- Sité streeft naar een duurzame ontwikkeling
- Sité wil zo veel mogelijk betekenen voor de samenleving (people, planet, profit)

Sité heeft de visie uitgewerkt in een Koersdocument, waarin de volgende thema's verwoord zijn:

Thema's	Uitwerking
Klant als partner	Sité wil de komende tien jaar alle woningen als TE WOON aanbieden. Met meer aandacht voor de klant, daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen klanten die het zelf kunnen en klanten met een beperking.
Mensen in hun sociale context	Niet alleen is er aandacht voor vastgoed, maar vooral ook voor wonen in brede zin; kwaliteit van wijken monitoren door onder meer het houden van interviews; diversiteit woonmilieus bevorderen.
Partners	Sité wil met alle belanghouders afspraken maken.
Vermogen, rendement en vastgoed	Investeringsselectie vindt plaats op basis van de optimale combinatie van maatschappelijk en financieel rendement. In 2006 zal een transformatie plaatsvinden van strategisch voorraadbeheer naar strategisch woonbeleid en vermogensmanagement.
Trends in leiderschap	Sité wil meer op veranderende trends in management inspelen (bijvoorbeeld van plicht naar passie, van uiterlijk naar innerlijk leiderschap).
Mens en onderneming	de wens om de omgeving meer invloed te geven op het beleid maakt het ook noodzakelijk verder te bouwen aan een flexibele organisatie. Sité wordt een netwerkorganisatie genoemd.

Vraagstellingen

1. Op welke wijze heeft u of uw organisatie met Sité Woondiensten te maken of te maken gehad?
2. Wat is in hoofdlijnen uw beeld van Sité Woondiensten?
3. Kunt u voor elk van de thema's die hierboven geformuleerd zijn aangeven:
   - of u bekend met de activiteiten van Sité Woondiensten op dit gebied?
   - of u in staat bent om een beoordeling te geven van deze activiteiten?
   - of u de beoordeling kunt weergeven in een rapportcijfer (van 0 tot 10) en een toelichting?
4. Houdt Sité Woondiensten zich naar uw mening met de goede dingen bezig?
5. Zijn er naar uw mening belangrijke opgaven waarmee Sité Woondiensten zich niet bezighoudt?
6. Bent u in staat om een oordeel te geven over de prestaties van Sité Woondiensten, indien deze gerelateerd worden aan de verschillende prestatievelden uit de regelgeving voor corporaties?
7. Kunt u dit oordeel weergeven in een rapportcijfer (van 0 tot 10) en een toelichting?

Bijlage 3: overzicht interviews intern

Naam	Functie	Datum:
Mevrouw M. Keesmaat	Raad van Commissarissen	13 december 2006
Dhr. H. Hoogeveen	Raad van Commissarissen	13 december 2006
Dhr. H. Zweers	Raad van Commissarissen	13 december 2006
Dhr. K. Parie	Raad van Commissarissen	13 december 2006
Dhr. H. Scheinck	Raad van Commissarissen	13 december 2006
Dhr. Drs. C. Martinot	Directeur Bestuurder	12 december 2006
Mevr. Ir. I. Rebel	Directielid	12 december 2006
Dhr. B. Gunsing	Manager Planning en Control	12 december 2006
Dhr. B. Grijpstra	Manager Vastgoed (interim)	12 december 2006
Mevrouw C. Vos	Manager Klant en Buurt	12 december 2006
Mevrouw B. Schlief	Manager Makelaardij	12 december 2006
Dhr. M. Kerstens	Manager Planontwikkeling (interim)	12 december 2006

Van elk interview is een intern verslag gemaakt dat voor nadere vaststelling aan de geïnterviewden is voorgelegd.

Bijlage 4: Woonvisie Gelderland

Afsprakenkader regionaal kwalitatief woonprogramma Achterhoek 2005 – 2014
Bron: Woonvisie Gelderland, februari 2005

a. in het regionale woonprogramma meer woningen te realiseren als koopwoning met een maximale koopprijs v.o.n. van € 160.000,- (ambitie-indicatie voor de regio: 20%);
b. het aandeel duurdere huurwoningen in het regionale woonprogramma te vergroten (ambitie-indicatie voor de regio: 9%);
c. het aandeel dure koopwoningen regionaal gelijk te houden (ambitie-indicatie voor de regio: maximaal 35%);
d. in het buitengebied het woonmilieu landelijk wonen primair te realiseren middels functieverandering, hergebruik bestaande gebouwen en woningsplitsing (ambitie indicatie voor de regio 90%), en secundair middels nieuwbouw (in de vorm van uitbreiding van kernen); daarnaast streven de gemeenten en woningcorporaties van de regio Achterhoek en ons College ernaar, dat zij ten aanzien van de ambitiekaarten;
e. in het regionale woonprogramma levensloopbestendige woningen realiseren in de nieuwbouw of in de bestaande bouw gelijk aan de ambities en programma's (gemeentelijke programma's geven een ambitie indicatie voor de regio van ruim 50 % van de nieuwbouw onder Woonkeur);
f. het aandeel woningen en projecten binnen woonservicegebieden te realiseren conform het regionale woonprogramma en waar aan de orde afgestemd op de projecten in het kader van het provinciale programma Ontgroening & Vergrijzing (ambitie-indicatie voor de regio: 15 %);
g. het niveau van duurzaamheid in het regionale woonprogramma, conform de ambities voor nieuwbouwen bestaande woningen, te behouden of te verhogen;
h. de verscheidenheid in varianten van keuzevrijheid en zeggenschap, conform de ambities en weergegeven in het woonprogramma, te behouden en waar mogelijk te verbreden. Dit kan door verschillende vormen van particulier opdrachtgeverschap bij koopwoningen te bevorderen en ZAV (zelf aangebrachte voorzieningen) beleidsvarianten bij huurwoningen toe te passen. Tevens maken wij met de gemeenten de afspraak dat:
i. in de periode 2005 tot en met 2014 in de regio Achterhoek 10.000 woningen netto worden gerealiseerd.

NB: Deze bijlage heeft betrekking op paragraaf 2.6 punt Ad.5