



Maatschappelijke visitatie R&B Wonen

2012 tot en met 2015

Opdrachtgever: Stichting R&B Wonen

Rotterdam, 23 november 2016



Maatschappelijke visitatie R&B Wonen

Stichting R&B Wonen
Visitatieperiode 2012 tot en met 2015

Opdrachtgever: Stichting R&B Wonen

Bert de Graaf
Rob Out
Robert Kievit

Rotterdam, 23 november 2016

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	11
Samenvatting en beoordeling	12
1 Profielschets	13
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
2.1 Inleiding	17
2.2 Opgaven	17
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	19
2.4 Ambities	22
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	24
2.6 Beoordeling	25
3 Presteren volgens Belanghebbenden	27
3.1 Inleiding	28
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	28
3.3 Beoordeling	28
3.4 Boodschap	35
4 Presteren naar Vermogen	37
4.1 Inleiding	38
4.2 Financiële continuïteit	38
4.3 Doelmatigheid	40
4.4 Vermogensinzet	41
4.5 Beoordeling	41
5 Presteren ten aanzien van Governance	43
5.1 Inleiding	44
5.2 Besturing	44
5.3 Intern toezicht	47
5.4 Externe legitimering en verantwoording	51
5.5 Beoordeling	53
Bijlagen	55
Bijlage 1: Position Paper	56
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	59
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	61
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	62
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	64
Bijlage 6: Bronnenlijst	70
Bijlage 7: Prestatietabel	71

Voorwoord

Visitatiestelsel

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

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

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

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

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



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

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

Aanpak van Ecorys

R&B Wonen heeft Ecorys in 2016 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus 2016 tot en met december 2016 en beslaat de jaren 2012 tot en met 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Rob Out en Robert Kievit. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	augustus	september	oktober	november
Deskresearch				
Startbijeenkomst				
Interne interviews				
Belanghebbenden				
Concept rapport				
Interne bespreking				
Eindpresentatie				
Eindrapport				

De meetschaal

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

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt een minimale vereist, het ijkpunt, aangegeven. Het ijkpunt staat gelijk aan een 6 op de meetschaal. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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

Leeswijzer

Het visitatierapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

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

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

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

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

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Nico van Vlimmeren die voor de visitatiecommissie als contactpersoon heeft gefungeerd.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Het ondernemingsplan van R&B Wonen voor 2014-2018 heeft als titel 'Voor nu en later'. Deze titel weerspiegelt onder meer het toekomstgericht denken en handelen van het bedrijf. Dit wordt door de dagelijkse gang van zaken bevestigd. R&B Wonen is een anticiperende club, met een transparant beleid, een robuuste financiële positie, met betrokken medewerkers en een op participatie gerichte houding voor de huurders en overige belanghebbenden.

De opgave in het werkgebied is 'technisch' gezien misschien niet erg complex, maar menselijk gezien even ingewikkeld en veeleisend als elders. R&B Wonen weet waarvoor het staat en maakt daar met belanghebbenden duidelijke uitvoeringsafspraken over. Deze afspraken komen veelal interactief met belanghebbenden tot stand, worden verwoord in duidelijke documenten en tijdens de uitvoering en rapportage daarover adequaat gemonitord. Het begrip 'Public Value' is leidend. De belanghebbenden waarderen deze benadering en uiten deze waardering met het cijfer 8.

Financieel gezien is er sprake van een gezonde onderneming, die voldoet aan de normen van de externe toezichthouders. Zij kan voldoen aan de opgave zonder dat de financiële continuïteit in gevaar komt. Ze hanteert daarbij heldere en scherpe financiële randvoorwaarden die zowel voor de binnenwereld als de buitenwereld duidelijk zijn. Zij doet dat bovendien met een efficiënte organisatie. Door samenwerking met andere corporaties wordt gewerkt aan verdere vergroting van de effectiviteit en efficiency.

R&B Wonen werkt langs heldere lijnen en binnen de kaders van wet en regelgeving. Zij volgt de (spel)regels, de codes en kaders die door wetgever en branche zijn geformuleerd. Men werkt op dit moment hard aan de implementatie van de nieuwe Woningwet. Dit laatste leidt tot bijstelling van de vigerende statuten en interne reglementen.

Position Paper

R&B Wonen heeft ervoor gekozen om belanghebbenden nadrukkelijk te betrekken bij het bepalen van haar koers. Het Woonplatform, dat als een maatschappelijk adviseur van de corporatie fungeert, is een toonbeeld van het 'binnenhalen van de buitenwereld' op basis van het 'Public Value Model'. R&B Wonen werkt daarnaast, in het verband Zuidwest Samen, samen met collega-corporaties in Zeeland en West-Brabant. Een van de exponenten van de samenwerking is 'Zuidwestwonen', een digitaal platform voor het aanbieden van woningen op regionale schaal. Daarnaast werkt R&B Wonen samen met Stadlander aan een personeelsspoel. Binnen R&B Wonen heeft verregaande digitalisering plaatsgevonden op het terrein van reparatieverzoeken en het klantcontact op het kantoor van R&B Wonen.

R&B Wonen wil een regie corporatie zijn, die met een compact en kundig werkapparaat 'de markt' de ruimte wil geven om de opgaven te realiseren. De centrale opgave bestaat uit het bieden van passende woningen aan de primaire doelgroep. Daarnaast rekent R&B Wonen het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid in de kernen in haar werkgebied tot haar verantwoordelijkheden. Het 'Position Paper' getuigt tevens van de noodzaak om tot transformatie van de voorraad te komen: vervanging van eengezinswoningen door nutredwoningen speelt in op de vergrijzing en de daarmee samenhangende veranderende vraag naar woningen. In de resterende opgave staat de 'Curavie'woning centraal, een prefab bouwconcept dat samen met marktpartijen is ontwikkeld.

In het 'Position Paper' stelt de directeur-bestuurder dat de aanpak volgens het Public Value Model loont en dat de legitimatie hierdoor wordt versterkt. Daarnaast heeft R&B Wonen een AA-status in de Aedes benchmark weten te behalen. De visitatiecommissie ziet in het visitatierapport eveneens een bevestiging van de stelling dat R&B Wonen op de goede lijn zit. Deze constatering wordt door belanghebbenden herkend en onderschreven.

Terugblik vorige visitatie

In de vorige visitatie die toezag op de periode 2008 tot en met 2011 werd R&B Wonen gekarakteriseerd als een professionele organisatie met een duidelijk en transparant beleid. Er was waardering voor onder andere de aandacht voor verduurzaming van de woningvoorraad en het betrekken van belanghebbenden. Daarnaast noemde de visitatiecommissie een aantal aandachtspunten. De visitatiecommissie achtte het monitoren van de voortgang van de opgaven in relatie tot de strategische doelstellingen voor verbetering vatbaar. Aandacht werd tevens gevraagd voor het vastleggen en tussentijds communiceren van bijstellingen op de prestatieafspraken. Verder wees de visitatiecommissie op het vergroten van de reactiesnelheid bij woningbeheer, de wenselijkheid van het ontwikkelen van een zelfstandig en integraal toetsingskader voor de Raad van Commissarissen en het verbeteren van de positie van het Woonplatform.

Wat kan beter?

De huidige visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen zich verbeterd heeft op de aandachts- en verbeterpunten die in de vorige visitatie aan de orde kwamen. Evenals in de vorige visitatie heeft de visitatiecommissie een beperkt aantal verbeterpunten.

- Streef naar meer evenwicht tussen de materiële kant van het (goede) functioneren enerzijds en de formele kant daarvan als het gaat om documenten als bijvoorbeeld verslagen, reglementen en statuten. Verbetering is mogelijk door het aanpassen van enkele documenten aan de bestaande handelswijze van R&B Wonen, aan wet- en regelgeving en door het (op de website) publiceren daarvan.
- Getuig expliciet van aandacht voor de risico's die samenhangen met duurzame samenwerking met ketenpartners en collega-corporaties.
- Waak voor het te snel en of te ver doorvoeren van digitale dienstverlening en houd het menselijk aspect daarbij in de gaten.

Tot slot

Het bestuur, de Raad van Commissarissen en de medewerkers mogen trots zijn op R&B Wonen. 'Ga zo door' is een door menig belanghebbende geuite wens. De visitatiecommissie sluit zich daar graag bij aan.

Scorekaart

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

Verklaring prestatievelen:

- ¹ Huisvesten primaire doelgroep
- ² Huisvesten bijzondere doelgroepen
- ³ Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- ⁴ (Des-)investeren in vastgoed
- ⁵ Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

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

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	8
Presteren naar Vermogen	7,3
Presteren ten aanzien van Governance	7,5

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1 De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen maatschappelijke prestaties levert die passen bij de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staat. R&B Wonen heeft nadrukkelijk aandacht voor de primaire doelgroep als ook voor bijzondere doelgroepen. Zo heeft R&B Wonen in de visitatieperiode woon-zorgcomplexen gerealiseerd voor mensen met psychiatrische problemen en dementerende ouderen. Voor senioren zet R&B Wonen in op de sloop van verouderde woningen en de nieuwbouw van nultredenwoningen. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities en doelstellingen van R&B Wonen als passend bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

8 De belanghebbenden van R&B Wonen zijn unaniem positief over de maatschappelijke prestaties van R&B Wonen. Daarnaast wordt tevredenheid geuit over de relatie en de communicatie met de corporatie. R&B Wonen wordt beschouwd als open en transparant. De belanghebbenden waarderen de invloed op het beleid met een ruime voldoende.

Presteren naar Vermogen

7,3 De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen naar vermogen presteert. R&B Wonen voldoet aan de normen van de externe toezichthouders ten aanzien van financiële continuïteit. R&B Wonen voert een expliciete strategie die haar tot een doelmatig werkende corporatie maakt waarin samenwerking met collega-corporaties een belangrijke rol speelt. Voor wat betreft 'vermogensinzet' heeft R&B Wonen zicht op zowel de financiële ontwikkelingen als de realisatie van doelstellingen. De kwaliteit van de PCA-cyclus levert hier een bijdrage aan.

Presteren ten aanzien van Governance

7,5 De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen ten aanzien van 'Governance' voldoet aan de prestaties die van corporaties verwacht mogen worden. R&B Wonen monitort de voortgang van de realisatie van de kern- en subdoelen aan de hand van het jaarverslag, de kwartaalrapportages en de maandrapportages. De corporatie legt zo een goed te volgen koppeling tussen haar doelen en de gerealiseerde prestaties. De Raad van Commissarissen geeft op actieve wijze invulling aan het intern toezicht. In het kader van het intern toezicht hanteert de Raad van Commissarissen een passend toetsingskader. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen aandacht voor haar samenstelling en haar functioneren, middels zelfevaluaties, permanente educatie, een profielschets en een openbare wervingsprocedure bij vacatures.

1 Profielschets



Werkgebied

R&B Wonen is een woningcorporatie die in 2002 is ontstaan uit een fusie tussen Stichting AWR en Woonstichting WSB. Het werkgebied van R&B Wonen bestaat uit 22 kernen in de gemeenten Reimerswaal en Borsele. De kernen variëren in grootte van 385 tot 6.740 inwoners. De kleinste kern is Ellewoutsdijk in de gemeente Borsele, de grootste kern is Yerseke in de gemeente Reimerswaal. De gemeenten Reimerswaal en Borsele vormen samen met de gemeenten Goes, Kapelle en Noord-Beveland de regio De Bevelanden. Het werkgebied kent tevens een variatie aan volkshuisvestelijke opgaven. R&B Wonen stemt haar werkwijze om die reden op de specifieke (lokale) volkshuisvestelijke opgaven af. R&B Wonen hanteert een taakopvatting die nadrukkelijk breder is dan het ontwikkelen, beheren en verhuren van woningen.

Woningbezit

R&B Wonen heeft ruim 4.400 verhuureenheden in portefeuille. Van het totale woningbezit is 87,7% een eengezinswoning. Bijna de helft van het woningbezit van R&B Wonen is gebouwd in de periode van 1970 tot 1989 (44,8%).

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	R&B Wonen	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	87,7 %	61,6 %	41,1%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	0,2 %	14,1 %	25,9%
Meergezinswoning met lift	10,7 %	12,8 %	14,9%
Hoogbouw	0,0 %	6,6%	11,7%
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,4 %	4,9%	6,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2014), Stichting R&B Wonen, Aedes Benchmark Centrum

De huur van een woning van R&B Wonen ligt met een gemiddelde huurprijs van € 475 onder het landelijke gemiddelde (€ 494) en de referentie (€ 494). De gemiddelde huurprijs ligt op 66,0% van de maximaal toegestane huur. De gemiddelde huurprijs is in 2014 met 6,1% toegenomen; dit percentage ligt onder het landelijk gemiddelde op dit punt. Van het totale woningbezit kan 16% als een goedkope huurwoning en 74% als een betaalbare huurwoning worden beschouwd. Het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen ligt boven het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van de referentiecorporaties. R&B Wonen heeft daarmee een relatief goedkope woningvoorraad. De puntprijs ligt echter hoger dan het gemiddelde van de referentiecorporaties. Het absolute aantal goedkope en betaalbare woningen is over de periode van 2012 tot 2014 licht afgenomen. De kwaliteit van de DAEB-woningen ligt met 144 woningwaarderingpunten boven het landelijke gemiddelde (142), maar onder het gemiddelde van de referentiecorporaties (153).

Organisatiestructuur

De organisatie van R&B Wonen bestaat uit 38 medewerkers, waarvan 24 medewerkers fulltime in dienst zijn. In totaal heeft R&B Wonen 34,5 fte in dienst. De organisatie is opgebouwd op basis van een viertal afdelingen: Vastgoedontwikkeling en -beheer (VOB), Beleids- en bestuurondersteuning (BBO), Financiën en control (F&C) en Klant en omgeving (K&O).



Belanghebbenden

R&B Wonen benadrukt dat in het kader van het realiseren van de bredere doelstellingen samenwerking met andere maatschappelijke organisaties noodzakelijk is.

R&B Wonen overlegt periodiek horizontaal met de volgende belanghebbenden:

- Gemeenten Borsele en Reimerswaal;
- Zorginstellingen (SVRZ, Ter Weel, Gors, Zeeuwse Gronden, SILOAH, Philadelphia, KIO en Allévo);
- Stichting Maatschappelijk Werk Oosterschelderegio, Emergis, Leger des Heils en GGD.

R&B Wonen overlegt daarnaast regelmatig met de volgende samenwerkingspartners:

- Huurdersvereniging Reimerswaal/Borsele (HVRB);
- Woonplatform;
- Brancheorganisatie Aedes;
- Strategische partner Stadlander en andere in Zeeland werkzame collega-corporaties.

Verbindingen en samenwerkingen

In de visitatieperiode participeerde R&B Wonen in de volgende verbindingen en samenwerkingen:

- *Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland*. In de Stichting werken dertien woningcorporaties samen met betrekking tot het beheer en onderhoud van woonwagencentrales in verschillende gemeenten in West-Brabant en Midden- en Noord-Zeeland.
- *Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij Zeeland B.V.* R&B Wonen is de enige aandeelhouder van deze besloten vennootschap die voor 50% participeert in de vennootschap onder firma die de wijk 'Oostgaard' realiseert.
- *Wooninvesteringsfonds (WIF)*. R&B Wonen participeerde voor € 1.000.000 in het WIF. Als gevolg van haar financiële situatie heeft het WIF besloten om haar vastgoedportefeuille af te stoten. In het verlengde van dit besluit heeft het WIF in 2015 haar volledige vastgoedportefeuille verkocht aan de buitenlandse investeerder Round Hill Capital. De overdracht van de vastgoedportefeuille heeft er voor gezorgd dat de oorspronkelijke doelstelling niet langer gerealiseerd kan worden, waardoor het WIF is geliquideerd.
- *Woonruimtebemiddelingssysteem Zuidwestwonen*. Middels deze samenwerking, waarin elf corporaties participeren, vindt woonruimteverdeling op regionaal niveau plaats. De samenwerking is vastgelegd in een overeenkomst kosten voor gemene rekening. R&B Wonen fungeert als penvoerder en de aansturing vindt plaats vanuit het kantoor van R&B Wonen.
- *Stichting Vrienden van De Vliedberg*. Voor de stichting zijn twee bestuursleden op voordracht van R&B Wonen benoemd. In 2016 heeft een aanpassing van de statuten plaatsgevonden, waardoor de voordracht van bestuursleden door R&B Wonen en daarmee tevens de deelneming is vervallen.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

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

2.2 Opgaven

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

2.2.1 Regionale opgaven

Agenda Wonen in de Bevelanden 2020

In de Agenda Wonen in de Bevelanden 2020 zijn de uitdagingen voor wat betreft het anticiperen op de demografische ontwikkelingen van vergrijzing, ontgroening en verdunning opgenomen. De accenten liggen daarbij onder andere op het opstellen van een realistische woningbouwproductie, het begeleiden van de verwachte krimp op lange termijn, het benutten van bestaand bebouwd gebied en het behouden van het bestaande profiel van dorpen, kernen en plaatsen.

De vijf gemeenten in de Bevelanden, zijnde Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland en Reimerswaal, hebben gezamenlijk de kernthema's bepaald die de basis vormen voor het lokale woningmarktbeleid. In de regio gaat het (deels) om een bovenlokale woningmarkt, waardoor oplossingen in regionaal verband mogelijk zijn.

2.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Borsele

Woonvisie Gemeente Borsele(2010-2015)

In de woonvisie van de gemeente Borsele is de ontwikkeling van het wonen in de gemeente beschreven. Voor de periode van 2010 tot 2015 heeft de gemeente Borsele ingezet op het verduurzamen van het woonmilieu, het verhogen van de kwaliteit van de dorpen, het aanbieden van goede zorg voor bijzondere doelgroepen en het realiseren van een wisselend woningbouwprogramma. De realisatie van woningen gaat gepaard met de sloop van woningen (sloop-nieuwbouw). Daarnaast moet als gevolg van de vergrijzing het tekort aan het aantal seniorenwoningen worden teruggebracht.

Actieplan Wonen, zorg en welzijn (2011-2015)

In het actieplan zijn de acties vastgelegd die de gemeente Borsele, de woningcorporatie en de zorg- en welzijnspartijen zich voornemen om zorg te dragen voor passende ondersteuning aan de inwoners van Borsele. Voor R&B Wonen is met name het thema 'geschikt wonen' van belang. Hier wordt aangegeven dat sprake is van een tekort aan nultreden- en zorgwoningen.

Prestatieafspraken 2010-2014

De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de gemeentelijke woonvisie en het ondernemingsplan van R&B Wonen. In de prestatieafspraken wordt ingezet op keuzevrijheid voor huurders en het bevorderen van het woonplezier voor huurders. In de prestatieafspraken is aandacht voor de woningproductie, de bestaande woningvoorraad, de doorstroming, de slaagkansen, de huisvesting van doelgroepen, milieu/energiebesparing, maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid en overige wijkzaken en financiën.

Gemeente Reimerswaal

Structuurvisie kernen en bedrijventerreinen 2012

In de structuurvisie is onder het thema 'Leefbaarheid-Wonen' een visie op het wonen in Reimerswaal opgenomen. In deze visie wordt ingezet op het versterken van de diversiteit aan woonmilieus, het afstemmen van de woningvoorraad op de lokale behoefte en het realiseren van woonprojecten voor bijzondere doelgroepen. Het afstemmen van de woningvoorraad op de lokale behoefte is onder andere onderhevig aan demografische ontwikkelingen die zorgen voor een verandering van de bevolkingsopbouw, zoals ontgroening en vergrijzing, een beperkte toename van de bevolking en een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens.

Prestatieafspraken 2010-2014

De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de gemeentelijke structuurvisie en het ondernemingsplan van R&B Wonen. In de prestatieafspraken wordt ingezet op keuzevrijheid voor huurders en het bevorderen van het woonplezier voor huurders. In de prestatieafspraken is aandacht voor de woningproductie, de bestaande woningvoorraad, de doorstroming, de slaagkansen, de huisvesting van doelgroepen, milieu/energiebesparing, maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid en overige wijkzaken en financiën.

Gemeente Borsele/Gemeente Reimerswaal

Prestatieafspraken 2014-2018

De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de Agenda Wonen in de Bevelanden 2020. In de prestatieafspraken wordt aangesloten op de afnemende behoefte voor uitbreiding van de woningvoorraad, onder andere vanwege krimp en vergrijzing. De afspraken hebben zodoende ten eerste betrekking op kwaliteitsverbetering in de huidige woningvoorraad. Daarbij wordt aandacht besteed aan woonlasten, levensloopbestendigheid, duurzaamheid, maatschappelijke zaken, onderhoud, herstructurering en renovatie. Daarnaast richten de prestatieafspraken zich op de bevordering van de doorstroming van de woningmarkt, maatschappelijke ontwikkelingen, verkoop van sociale huurwoningen en nieuwbouw.

In de prestatieafspraken is specifieke aandacht voor meerdere doelgroepen: ouderen, jongeren/ starters, bijzondere doelgroepen, sociale aandacht groepen, statushouders, arbeidsimmigranten en middeninkomens.

Convenant Hennepteelt West-Brabant

R&B Wonen participeert samen met de gemeenten binnen de eenheid Zeeland - West-Brabant, de politie, het Openbaar Ministerie (OM), woningcorporaties en overige verhuurders, Delta Netwerkbedrijf, het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen Directe Handhaving (UWV) en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) in het Convenant Hennepteelt West-Brabant. De convenant-partners zetten zich gezamenlijk in tegen ongewenste ontwikkelingen die gepaard gaan met hennepeteelt.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van R&B Wonen ten aanzien van 'Presteren naar Opgaven' is gebaseerd op de aangeleverde documentatie vanuit de corporatie. Voor de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Indien een kwantitatieve methode niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht van de 'Prestaties in het licht van de opgaven' is opgenomen in bijlage 7. Het oordeel over de 'Prestaties in het licht van de opgaven' telt voor 75% mee in het eindoordeel van 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De prestatieafspraken met de gemeente Reimerswaal en Borsele zijn de belangrijkste toetssteen voor de maatschappelijke prestaties van R&B Wonen.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,6	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,5	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9	
(Des)investeren in vastgoed	7	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,7	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,6

R&B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep voldoende gepresteerd. R&B Wonen voldoet aan de regelgeving ten aanzien van passend toewijzen, heeft jongerenwoningen gerealiseerd en heeft een relatief goedkope woningvoorraad.

De opgaven ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep lagen gedurende de visitatieperiode met name in het aanbieden van voldoende koop- en huurwoningen voor de primaire doelgroep, waaronder starters. Naast de primaire doelgroep heeft R&B Wonen tevens oog voor de secundaire doelgroep. De opgave ten aanzien van de betaalbaarheid lag voor R&B Wonen op het behoud van een deel van de woningvoorraad in het goedkope prijssegment. De gemiddelde huurdiende lager te liggen dan 75% van de maximaal toegestane huur.

R&B Wonen heeft gedurende de hele visitatieperiode voldaan aan de opgave om minstens 90% van haar vrijkomende woningen toe te wijzen aan de primaire doelgroep. De overige woningen worden onder andere toegewezen aan de secundaire doelgroep. R&B Wonen heeft voor het huisvesten van starters jongerenwoningen gerealiseerd in Heinkenszand, Yerseke, Kruiningen en Nieuwdorp. Om te voldoen aan de vraag naar relatief goedkope koopwoningen vanuit starters heeft R&B Wonen woningen verkocht tegen marktprijs.

Naast het huisvesten van de primaire en de secundaire doelgroep heeft R&B Wonen zich ingezet voor het huisvesten van statushouders en arbeidsmigranten. R&B Wonen heeft woningen beschikbaar gesteld aan statushouders. In 2012 en 2013 hebben de gemeente Borsele en de gemeente Reimerswaal echter niet voldaan aan de taakstelling, omdat statushouders met name in de kleinere kernen woningen weigerden. Voor wat betreft de huisvesting van arbeidsmigranten heeft R&B Wonen in 2012 een pilot uitgevoerd met als doel arbeidsmigranten te huisvesten in de bestaande woningvoorraad: een groep van vier arbeidsmigranten is gehuisvest in een woning in 's-Heerenhoek.

De gemiddelde huurprijs van de woningvoorraad van R&B Wonen lag op 66% van de maximaal toegestane huur. Het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen lag boven het landelijke gemiddelde en het gemiddelde van de referentiecorporaties. R&B Wonen heeft daarmee een relatief goedkope woningvoorraad. Het aandeel goedkope woningen is, onder andere vanwege de sloop-nieuwbouw van woningen, echter teruggelopen van 17,6% in 2012 naar 15,7% 2015.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,5

R&B Wonen heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. R&B Wonen heeft onder andere meerdere woon-zorgcomplexen gerealiseerd, waarvan een zorgcomplex voor psychiatrische patiënten en dementerende ouderen.

De opgaven ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen lagen gedurende de visitatieperiode in de gemeenten Borsele en Reimerswaal met name in de realisatie van woon-zorgcomplexen, het aanpassen van bestaande woningen en het vervangen van verouderde (eengezins)woningen door nultredenwoningen.

R&B Wonen heeft gedurende de visitatieperiode verschillende woon-zorgcomplexen opgeleverd. In Ovezande zijn bijvoorbeeld woon-zorgcomplexen NieuwSande en Avezande opgeleverd. Avezande is een woon-zorgcomplex voor psychiatrische patiënten. R&B Wonen heeft daarnaast aanpassingen gedaan in bestaande woningen om het zelfstandig langer thuis wonen voor mensen met een zorgbehoefte mogelijk te maken. De laatste jaren voorziet R&B Wonen nadrukkelijk in de vraag naar gelijkvloerse huurwoningen als gevolg van de vergrijzing, door het vervangen van eengezinswoningen door nultredenwoningen (sloop-nieuwbouw). In 2014 en 2015 zijn respectievelijk 10 en 80 nultredenwoningen opgeleverd. R&B Wonen zet inmiddels in op transformatie van het woningbezit, het woningbezit wordt niet langer uitgebreid.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

R&B Wonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer voldoende gepresteerd. R&B Wonen heeft de kwaliteit van de woningvoorraad verbeterd en verduurzaamd en de positie van de huurders bij nieuwbouw en vernieuwing versterkt.

De opgaven ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer lagen gedurende de visitatieperiode voor R&B Wonen met name in het behouden van voldoende kwaliteit, het verduurzamen van de woningvoorraad en het verbeteren van de dienstverlening.

R&B Wonen verbetert de kwaliteit voor senioren door middel van het doorvoeren van woningaanpassingen. Daarnaast transformeert R&B Wonen verouderde (eengezins)woningen naar nultredenwoningen. Voor appartementen en Curaviewoningen zijn de basiskwaliteit en de keuzeopties vastgelegd in een programma van eisen. Het aantal woningwaarderingpunten is over de periode van 2012 tot 2015 gestegen van 138 naar 152. De kwaliteit van de woningen van R&B Wonen is goed.

R&B Wonen beschouwt klantgerichtheid als één van haar kerncompetenties. In het ondernemingsplan heeft R&B Wonen de ambitie uitgesproken om een 7,8 te scoren op het KWH-huurlabel en de huurders meer inspraak te geven bij nieuwbouw en vernieuwing. In 2015 scoorde R&B Wonen een 7,8 op het KWH-huurlabel. Daarnaast heeft R&B Wonen een aantal projecten uitgevoerd waarin bewoners nadrukkelijk participeerden. Deze projecten hebben geleid tot een standaard plan van aanpak voor bewonersparticipatie.

R&B Wonen heeft gedurende de visitatieperiode geïnvesteerd in de verduurzaming van de woningvoorraad. R&B Wonen werkt toe naar een gemiddelde energie-index van 1,37 aan het einde van 2017. Aan het einde van 2015 lag de energie-index van de totale woningvoorraad op 1,48. Voor het realiseren van de doelstelling van de woningvoorraad neemt R&B Wonen bij mutatie duurzaamheidsmaatregelen die leiden tot een label B. R&B Wonen verduurzaamt de woningvoorraad onder andere door middel van het isoleren van daken, vloeren, gevels, het aanbrengen van HR++-glas en het toepassen van zonnepanelen. In 2014 en 2015 zijn respectievelijk 265 (74% van de mutaties) en 167 woningen (45% van de mutaties) verduurzaamd naar label B. In 2014 is R&B Wonen in samenwerking met Zeeuwse collega-corporaties gestart met de 'Actie zonne-energie'. Binnen het project 'Actie zonne-energie' krijgen huurders een aanbod om zonnepanelen te laten plaatsen. De energiebesparing op de zonnepanelen is lager dan de huurverhoging dan de huurverhoging die wordt doorberekend. R&B Wonen heeft in 2014 en 2015, respectievelijk 282 en 270 woningen voorzien van zonnepanelen. In 2012 heeft R&B Wonen 16 CO₂-neutrale woningen opgeleverd in Heinkenszand: 8 starterswoningen en 8 eengezinswoningen.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed



R&B Wonen scoort ten aanzien van (des)investeren in vastgoed ruim voldoende. R&B Wonen heeft onder andere nultredenwoningen en maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. Daarnaast heeft R&B Wonen woningen verkocht.

De opgaven ten aanzien van het (des)investeren in vastgoed lagen gedurende de visitatieperiode met name in het realiseren van (nultreden)woningen middels sloop-nieuwbouw, het nemen van een bredere verantwoordelijkheid in de ontwikkeling en het beheer van maatschappelijk vastgoed en het verkopen van woningen.

R&B Wonen heeft gedurende de gehele visitatieperiode nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Voor de periode van 2010 tot 2014 heeft R&B Wonen met de realisatie van 189 woningen niet voldaan aan de prestatieafspraken, waarin de realisatie van 354 huur- en koopwoningen was voorgestaan. De financiële crisis en de daarmee samenhangende marktomstandigheden hebben ervoor gezorgd dat met name de realisatie van koopwoningen naar beneden is bijgesteld. Voor de jaren 2014 en 2015 ligt de prestatie ten aanzien van nieuwbouw in lijn met de opgave. R&B Wonen is met de realisatie van 90 nultredenwoningen op weg om te voldoen aan de doelstelling om 250 levensloopbestendige woningen te realiseren over de periode van 2014 tot en met 2018. De realisatie van nieuwbouw (nultreden)woningen is gedurende de visitatieperiode samengegaan met de sloop van bestaande woningen. R&B heeft zodoende een bijdrage geleverd aan de dorpsvernieuwing, alsmede ingespeeld op de vergrijzing. R&B Wonen heeft daarnaast verantwoordelijkheid genomen voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Als onderdeel van het project Lancasterhof is bijvoorbeeld een ruimte voor SVRZ en een fysiotherapie gerealiseerd. Binnen het project Meerwaarde zijn een supermarkt, een dorps huis en een multifunctionele sportzaal gerealiseerd.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,7

R&B Wonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende gepresteerd. R&B Wonen heeft geïnvesteerd in het Kernenfonds en lokale initiatieven gestimuleerd.

De opgaven ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten lagen gedurende de visitatieperiode met name in het investeren in dorpsvernieuwing, de openbare ruimte en de leefbaarheid in de gemeenten Borsele en Reimerswaal.

R&B Wonen heeft gedurende de gehele visitatieperiode een budget beschikbaar gesteld voor het bevorderen en ondersteunen van de leefbaarheid in de gemeenten Borsele en Reimerswaal. Daarnaast heeft R&B Wonen een bijdrage geleverd aan het Kernenfonds (voorheen 1%-fonds), waarin samen met de gemeente gewerkt is aan dorpsvernieuwing en de openbare ruimte. Het Kernenfonds heeft onder andere de ontwikkeling van projecten De Rietzanger, de Uitkijk en Meerwaarde mede mogelijk gemaakt. Daarnaast stimuleert R&B Wonen lokale initiatieven. R&B Wonen leverde onder andere een bijdrage aan de speeltuin in 's-Gravenpolder, de jeugd-brandweerdag in Nieuwdorp, de sociale maaltijd voor minderbedeelde inwoners in de gemeenten Reimerswaal en Borsele en een speel- en beweegtuintje voor jong en oud in Heinkenszand.

2.4 Ambities

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

2.4.1 Ondernemingsplan Kiezen voor kernen (2010-2014)

Het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' is vastgesteld voor de periode van 2010 tot 2014. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen aan de hand van de ontwikkelingen in het werkgebied en de wensen en behoeften van belanghebbenden en de eigen organisatie. Voortvloeiend uit de missie en de visie van R&B Wonen zijn de volgende kerndoelen geformuleerd:

- Zorgdragen voor passende huisvesting voor de primaire doelgroep;
- Bevorderen van de leefbaarheid en de vitaliteit van de kernen;
- Investeren in duurzame woonontwikkeling;
- Bieden en ontwikkelen van aanvullende diensten;
- Presteren naar vermogen;
- Versterken van betrokkenheid van huurders en belanghebbenden;
- Ondernemend, professioneel en betrouwbaar opereren.

R&B Wonen ziet een toenemende behoefte aan woningen vanuit jongeren, starters en senioren, waardoor transformatie en uitbreiding van het bestaande woningbezit noodzakelijk is. R&B Wonen zet op basis van een absolute behoefte van 750 woningen voor de periode tot en met 2029 in op een toevoeging van 500 woningen voor de genoemde doelgroepen. Daarnaast onderzoekt R&B Wonen, in het kader van deze opgave, de mogelijkheden voor transformatie. Voor wat betreft 'leefbare kernen' wil R&B Wonen samen met huurders en andere belanghebbenden de kwaliteit van wonen en de woonomgeving verbeteren. Daarnaast heeft R&B Wonen tot doel om samen met zorgorganisaties het langer zelfstandig thuis wonen door zorgbehoevenden te bevorderen.

R&B Wonen streeft naar duurzame woningen in zowel de bestaande woningvoorraad als in nieuwbouw. De inzet op duurzaamheid reikt verder dan het doorvoeren van maatregelen in woningen: R&B Wonen investeert in de duurzaamheid van het wonen door het bewustzijn over

energiegebruik bij huurders te vergroten. Om aan te blijven sluiten bij de wensen en behoeften van huurders en andere belanghebbenden, streeft R&B Wonen naar een continue verbetering van haar dienstverlening én biedt zij passende producten en diensten. De betrokkenheid van huurders en andere belanghebbenden wordt eveneens vergroot: zij hebben een plaats in het beleidsvormingsproces.

R&B Wonen wil toegerust zijn om aan de volkshuisvestelijke opgaven te kunnen blijven voldoen. Daartoe ziet R&B Wonen een doelmatige en doeltreffende organisatie, die bestaat uit gemotiveerde en betrokken medewerkers met communicatie als kernkwaliteit. Om nu en in de toekomst maatschappelijke investeringen te kunnen borgen wil R&B Wonen 'presteren naar vermogen', op basis van een weloverwogen financieel beleid en een transparant investeringskader. R&B Wonen staat voor het behoud van een gezonde financiële positie.

2.4.2 Ondernemingsplan Voor nu en later (2014-2018)

Het ondernemingsplan 'Voor nu en later' is vastgesteld voor de periode van 2014 tot 2018. Het ondernemingsplan is in dialoog samengesteld en gebaseerd op de evaluatie van het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen', de maatschappelijke visitatie (2012) en een SWOT-analyse van de omgeving van R&B Wonen en het eigen functioneren. R&B Wonen hanteert de volgende missie:

R&B Wonen is een maatschappelijk woonbedrijf met de nadruk op het verhuren van passende woningen aan de (primaire en secundaire) doelgroep. Wij hebben extra aandacht voor mensen met noodgedwongen bijzondere woonbehoeften. Samen met bewoners en partners werken we voor nu en later aan leefbare kernen.

Evenals in het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' heeft R&B Wonen in het ondernemingsplan 'Voor nu en later' kerndoelen geformuleerd:

- Zorgen voor voldoende woningen met aanvaardbare woonlasten voor de primaire en de secundaire doelgroep, in die volgorde;
- Zorgen voor adequate huisvesting voor mensen met een (toekomstige) zorgvraag;
- Zorgen voor duurzame woningen met een goede basiskwaliteit;
- Nemen van verantwoordelijkheid voor leefbare kernen;
- Kennen van de klant en geven van een sterkere positie van de klant bij nieuwbouw en vernieuwing.

R&B Wonen ziet door de negatieve koopkrachtontwikkeling de doelgroep voor woningcorporaties toenemen. R&B Wonen houdt, naast de primaire doelgroep, nadrukkelijker rekening met de secundaire doelgroep. Daarnaast kiest R&B Wonen voor een woonlastenbenadering, waarin wordt geredeneerd vanuit de combinatie van huur en energielasten voor de betaalbaarheid van de woning.

Naast de negatieve koopkrachtontwikkelingen die van invloed zijn op de betaalbaarheid van woningen, leiden vergrijzing en extramuralisering van de zorg voor een toename in de vraag naar woningen waarin begeleiding of zorg geleverd kan worden. R&B Wonen wil adequate huisvesting bieden voor de, in omvang toenemende, zorgbehoevende doelgroep. R&B Wonen ziet daaromtrent met name een opgave in de bestaande woningvoorraad: woningaanpassingen doorvoeren waardoor mensen met een zorgbehoefte langer zelfstandig thuis kunnen blijven worden. Naast het aanpassen van de bestaande voorraad zet R&B Wonen in op het uitbreiden van het aantal nultredenwoningen door verouderde (eengezins)woningen te vervangen door nieuwbouw.

Na een periode waarin is geïnvesteerd in de kwaliteit van woningen moet R&B Wonen - door de nadruk op markthuren, de opgaven ten aanzien van betaalbaarheid en de beperktere investeringsruimte - de definities voor kwaliteit herzien. R&B Wonen streeft naar woningen met een basis-kwaliteit, die ten minste voldoen aan de wettelijke eisen en passen binnen de financiële randvoorwaarden. Daarnaast wil R&B Wonen via innovatie de prijs-kwaliteitverhouding verbeteren en huurders meer invloed geven bij onderhoud en nieuwbouw. Voor wat betreft de leefbaarheid in de kernen constateert R&B Wonen dat de leefbaarheid, relatief gezien, heel goed is. R&B Wonen ziet met name opgaven in het onderhouden van de leefbaarheid en het versterken van de betrokkenheid van huurders bij de woonomgeving door middel van bewonersparticipatie in projecten. Enerzijds versterkt de participatie de betrokkenheid van huurders bij de omgeving en positie van de huurder, anderzijds maakt participatie het mogelijk om nauwer aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de (mondige) huurder.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven



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

R&B Wonen heeft haar ambities voor de periode van 2010 tot 2014 vastgelegd in het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen'. De ambities voor de periode van 2014 tot 2018 zijn vastgelegd in het ondernemingsplan 'Voor nu en later'. Als basis voor de missie, de visie en de doelstellingen in het ondernemingsplan is een analyse gemaakt van de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. De koers die is vastgelegd in het ondernemingsplan is grotendeels in lijn met de prestatieafspraken met de gemeente Reimerswaal en Borsele. De prestatieafspraken voor de periode van 2010 tot en met 2014 zijn gebaseerd op het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' en op de gemeentelijke woonvisies. In dit ondernemingsplan is het (passend) huisvesten van de primaire doelgroep een van de ambities. In het werkgebied van R&B Wonen is naast vergrijzing tevens sprake van krimp. Vanwege deze ontwikkelingen krijgt het aansluiten van de woningen op de woningbehoefte op middellange en lange termijn bijzondere aandacht. In het kader van de aansluiting tussen vraag en aanbod heeft R&B Wonen ambities voor het realiseren van nieuwbouw en het transformeren van bestaande woningen.

In het ondernemingsplan 'Voor nu en later' heeft R&B Wonen nadrukkelijker aandacht voor de secundaire doelgroep. R&B Wonen erkent dat de lage middeninkomens door de Europese regelgeving onder druk komen te staan bij het vinden van een passende woning. Voor deze doelgroep heeft R&B Wonen de ambitie om een beperkt aantal geliberaliseerde huurwoningen beschikbaar te stellen. De ambities ten aanzien van de duurzaamheid van de woningvoorraad worden in het licht van de totale woonlasten gezien. R&B Wonen heeft bijvoorbeeld de ambitie uitgesproken om 200 woningen per jaar te voorzien van zonnepanelen.

In het ondernemingsplan 'Voor nu en later' is daarnaast het thema 'Wonen met zorg' verankerd. R&B Wonen sluit daarmee aan op de vergrijzing van de bevolking en de extramuralisering van de zorg. Deze ontwikkelingen zorgen voor een toenemende vraag naar (sociale) huurwoningen waarin begeleiding of zorg geleverd kan worden. R&B Wonen verschuift haar ambitie van ingrijpen in de bestaande woningvoorraad én het realiseren van nieuwbouw, naar het transformeren van de

bestaande woningvoorraad: verouderde woningen worden vervangen door nulredenwoningen die geschikt zijn voor zorg.

2.6 Beoordeling

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

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer		Weging		Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven					7,1
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,6	7,1	75%		
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,5				
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9				
(Des)investeren in vastgoed	7				
Kwaliteit van wijken en buurten	7,7				
Ambities in relatie tot de opgaven	7		25%		

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

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

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke samenwerkingspartners worden betrokken. In overeenstemming met methodiek 5.0 zijn de belanghebbenden van R&B Wonen betrokken. In bijlage 3 is een overzicht van de betrokken belanghebbenden opgenomen.

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

Om inzicht te verkrijgen in het maatschappelijk presteren van R&B Wonen volgens belanghebbenden zijn allereerst in samenwerking met R&B Wonen de belanghebbenden die bij de visitatie betrokken dienden te worden geïdentificeerd. Deze belanghebbenden zijn schriftelijk uitgenodigd voor deelname aan de visitatie. Voorafgaand aan het gesprek is aan belanghebbenden relevante informatie over R&B Wonen verstrekt in de vorm van een gespreksonderlegger. In deze onderlegger is de visitatie toegelicht, wordt ingegaan op onze gespreksmethoden en is een beknopte profilering van R&B Wonen en haar maatschappelijke prestaties opgenomen. De visitatiecommissie heeft open gesprekken met belanghebbenden gevoerd. Naast de kwantitatieve beoordeling heeft de visitatiecommissie gevraagd naar de kwalitatieve onderbouwing waarmee de cijfermatige beoordeling in de juiste context wordt geplaatst. Bij de maatschappelijke visitatie van R&B Wonen zijn de volgende belanghebbenden betrokken:

- Gemeenten Reimerswaal en Borsele in afzonderlijke face-to-facegesprekken op bestuurlijk en ambtelijk niveau;
- Bestuur van de Huurdersvereniging Reimerswaal Borsele (HVRB) in een face-to-facegesprek;
- Collega-corporaties, Clavis, RWS Goes, Woonburg en Stadlander, in afzonderlijke telefonische interviews;
- Overige belanghebbenden, te weten zorgorganisatie Ter Weel, het Woonplatform en de samenwerkingspartners Archikon Architecten, Grosfeld Van der Velde Architecten en aannemersbedrijf Van der Poel in een groepsgesprek;
- Zorgorganisatie Zeeuwse Gronden in een telefonisch interview.

3.3 Beoordeling

In onderstaande tabel is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden opgenomen met betrekking tot hun oordeel over de prestaties van R&B Wonen op de vijf prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de relatie en de wijze van communiceren alsmede de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie beoordeeld.

3.3.1 Prestaties

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

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

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

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

Huisvesten van de primaire doelgroep

8 De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroepen met een 8,0. Aangegeven wordt dat R&B Wonen denkt en handelt vanuit het belang van de primaire doelgroep. Een kritische noot wordt geplaatst bij de prestaties ten aanzien van het huisvesten van jongeren in Borsele.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) waardeert de inzet van R&B Wonen ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep. Daarbij wordt aangegeven dat R&B Wonen het woningaanbod zoveel mogelijk afstemt op de vraag vanuit huurders. R&B Wonen heeft in het kader van het tegengaan van ontgroening enerzijds aandacht voor het huisvesten van jongeren, anderzijds speelt R&B Wonen in op de vergrijzing door het realiseren van nultredenwoningen. R&B Wonen toont zich bewust van het feit dat herstructurering door middel van sloop-nieuwbouw de betaalbaarheid van de woningvoorraad beïnvloedt. De nieuwe woning is doorgaans duurder dan de 'oude' gesloopte woning, waardoor het aantal woningen met lage huren afneemt. R&B Wonen biedt 'huurgewinning' aan om de stap te verkleinen.

De gemeente Borsele en de gemeente Reimerswaal spreken hun waardering uit over de inzet van R&B Wonen ten aanzien van het betaalbaar houden van haar woningvoorraad. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat R&B Wonen een relatief dure woningvoorraad heeft, mede als gevolg van de gerealiseerde sloop-nieuwbouw. Het aantal goedkope huurwoningen is afgenomen. De inzet van R&B Wonen ten aanzien van het huisvesten van jongeren wordt tweeledig beoordeeld. Enerzijds wordt aangegeven dat R&B Wonen echt nadenkt over het huisvesten van jongeren, anderzijds wordt de inzet op het huisvesten van jongeren als aandachtspunt benoemd. Daarnaast neemt R&B Wonen haar verantwoordelijkheden ten aanzien van het huisvesten van statushouders.

De collega-corporaties geven aan dat R&B Wonen met haar denken en doen aansluit bij de opgaven in het werkgebied. Waardering wordt uitgesproken voor de bereidheid om nieuwe woonvormen te ontwikkelen die inspelen op de veranderende vraag.

R&B Wonen voldoet aan het passend toewijzen en zet zich in voor de betaalbaarheid van het woningbezit. Daarnaast zijn de wachttijden in Borsele en Reimerswaal niet extreem hoog. Eén collega-corporatie stelt, in het kader van het tegengaan van ontgroening, de vraag of het mogelijk is om jongeren te binden door het aanbieden van passende huisvesting. Jongeren trekken vaak naar andere steden of dorpen door de aanwezigheid van voorzieningen, zoals een hogeschool of een universiteit.

De overige belanghebbenden zien R&B Wonen als voldoende geëquipeerd om in alle kernen de primaire doelgroep te bedienen. Aangegeven wordt dat R&B Wonen nadrukkelijk nadenkt over de opgaven in de kernen. Ten aanzien van het huisvesten van jongeren geeft één van de belanghebbenden aan dat naar zijn mening er nog onvoldoende huisvesting voor jongeren is in Borsele, terwijl R&B Wonen voor deze doelgroep wel prestaties heeft geleverd in Reimerswaal.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

8,2 De belanghebbenden van R&B Wonen beoordelen de maatschappelijke prestaties ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een 8,2. De belanghebbenden waarderen voornamelijk het realiseren van woon-zorgcomplexen en de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) waardeert het feit dat R&B Wonen woningen realiseert voor bijzondere (kwetsbare) doelgroepen. De huurdersvereniging geeft aan dat R&B Wonen de grenzen van haar mogelijkheden opzoekt om de bijzondere doelgroepen te bedienen. In samenwerking met zorg- en welzijnspartijen speelt R&B Wonen in op de vergrijzing. R&B Wonen profileert zich in de ogen van de HVRB sterk op dit prestatieveld.

In lijn met de beoordeling van de huurdersvereniging prijzen de gemeente Borsele en de gemeente Reimerswaal de prestaties van R&B Wonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In nadrukkelijke samenwerking met zorg- en welzijnspartijen toont R&B Wonen maatschappelijke betrokkenheid. Eén gemeente geeft aan dat voor wat betreft de huisvesting van arbeidsmigranten meer flexibiliteit is geboden.

De collega-corporaties wijzen voor wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen op de speciale prestaties van R&B Wonen. R&B Wonen probeert aan de vraag in de kernen te voldoen en durft, in samenwerking met zorg- en welzijnspartners, echt haar nek uit te steken. Eén collega-corporatie geeft aan dat, naast het realiseren van nultredenwoningen en woon-zorgcomplexen, tevens aandacht nodig is voor de bestaande woningvoorraad in relatie tot onder andere ouderen met een specifieke zorgvraag.

De overige belanghebbenden geven aan dat R&B Wonen nadrukkelijk aandacht heeft voor bijzondere doelgroepen met een specifieke zorgbehoefte. De nieuwbouw wordt 'zorggeschikt' en levensloopbestendig gerealiseerd. Daarnaast heeft R&B Wonen over de periode van 2012 tot en met 2015 verschillende zorgcomplexen gebouwd. De opgaven die als gevolg van de vergrijzing zijn ontstaan, zijn opgepakt. In de toekomst zal de opgave ten aanzien van het zelfstandig langer thuiswonen aandacht blijven vragen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,9

De belanghebbenden van R&B Wonen beoordelen de maatschappelijke prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer met een 7,9. De belanghebbenden waarderen voornamelijk de inzet op kwaliteit door middel van sloop-nieuwbouw.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) waardeert de kwaliteit en het beheer van woningen van en door R&B Wonen. De nieuwbouw wordt energiezuinig gerealiseerd en het onderhoud is op orde. De HVRB wijst op het feit dat R&B Wonen storingsonderhoud goed en kosteloos uitvoert. Voor wat betreft mutatieonderhoud wordt veel overgelaten aan de nieuwe huurder.

De gemeenten Borsele en Reimerswaal typeren R&B Wonen als een corporatie die zich bij uitstek inzet voor de kwaliteit van de woningvoorraad. Voor wat betreft de duurzaamheid van de woningvoorraad zet R&B Wonen voornamelijk in op het toepassen van zonnepanelen. Eén gemeente is van mening dat zonnepanelen als 'extra' moeten worden toegepast naast de gebruikelijke energiebesparende maatregelen (o.a. aanbrengen van isolatie). Daarnaast is het wenselijk als R&B Wonen meer innoverend zou zijn op het gebied van energie en duurzaamheid. Voor wat betreft de dienstverlening merken de gemeenten op dat de ontvangst op het kantoor van R&B Wonen niet aan kwaliteit heeft gewonnen met de introductie van de 'zuil' ten opzichte van een 'persoonlijke' ontvangst.

De collega-corporaties van R&B Wonen geven ten aanzien van de kwaliteit van de woningvoorraad aan dat R&B Wonen haar woningbezit op orde heeft: 'keurig bezit'. Voor wat betreft de investeringen in energie en duurzaamheid wordt door collega-corporaties enerzijds waardering uitgesproken voor het uitvoeren van pilots (o.a. 16 CO₂-neutrale woningen en het gebruik van biobased materialen), anderzijds worden kanttekeningen geplaatst bij de vervolgstappen na deze pilots. R&B Wonen wordt niet door alle collega-corporaties als vooruitstrevend beschouwd zodra het gaat om de inzet op energie en duurzaamheid. R&B Wonen maakt meer gebruik van beproefde oplossingen.

De dienstverlening van R&B Wonen wordt genuanceerd beoordeeld. Enerzijds geeft één collega-corporatie aan dat R&B Wonen met de digitalisering aansluit bij een maatschappelijke ontwikkeling én oog blijft houden voor haar doelgroep. Anderzijds uit één collega-corporatie zich kritisch over het gebruik van de 'onpersoonlijke' ontvangstzuil die niet in lijn is met andere inspanningen ten aanzien van het bevorderen van de dienstverlening, zoals het aanstellen van een Medewerker Klant en Omgeving (MKO) als aanspreekpunt in de kernen om de lokale verankering te waarborgen.

De overige belanghebbenden geven aan dat R&B Wonen in de periode van 2012 tot en met 2015 nadrukkelijk heeft ingezet op een kwaliteitsimpuls in het woningbezit. De inzet op sloop van oude woningen en het bouwen van nieuwe woningen zorgt er voor dat het kwaliteitsniveau van het woningbezit toeneemt.

(Des)investeren in vastgoed

7,7

De belanghebbenden van R&B Wonen beoordelen de maatschappelijke prestaties ten aanzien van het (des)investeren in vastgoed met een 7,7. De belanghebbenden waarderen de realisatie van nultredenwoningen, de ontwikkeling van de Curaviewoning en de realisatie van maatschappelijk vastgoed.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) beoordeelt het (des)investeren in vastgoed met een voldoende. De huurdersvereniging belicht de prestaties rond sloop-nieuwbouw van twee kanten. Enerzijds levert sloop-nieuwbouw nieuwe woningen op die voldoen aan de opgaven in het woningmarktgebied (nultredenwoningen) en aan de huidige kwaliteitseisen. Anderzijds vragen zij wel om alert te zijn op de betaalbaarheidseffecten die met sloop-nieuwbouw samenhangen.

De gemeenten Borsele en Reimerswaal waarderen de maatschappelijke prestaties ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw. De herstructurering aan de hand van sloop-nieuwbouw is in kwantitatief én kwalitatief opzicht in lijn met de vraag naar woningen in het marktgebied. Voor de verkoop van woningen wordt opgemerkt dat R&B Wonen moet voorkomen dat alleen woningen met mindere kwaliteit en een lagere energieprestatie worden verkocht. Eén gemeente typeert R&B Wonen als 'maatschappelijk betrokken, maar zakelijk'. R&B Wonen zoekt, samen met haar partners, de grenzen van de Woningwet voor wat betreft het realiseren van maatschappelijk vastgoed.

De collega-corporaties van R&B Wonen geven aan dat R&B Wonen met de sloop-nieuwbouw anticipeert op de opgaven in het werkgebied. R&B Wonen levert voldoende prestaties en durft te investeren. Daarnaast wordt waardering uitgesproken voor de ontwikkeling van nieuwe woonvormen en -concepten, zoals de Curaviewoning. Voor wat betreft maatschappelijke vastgoed wordt R&B Wonen als actief beschouwd, voornamelijk in samenwerking met onder andere zorg- en welzijnspartijen.

De overige belanghebbenden geven aan dat R&B Wonen met het realiseren van nultredenwoningen aansluit bij de opgaven in het werkgebied. Voor wat betreft het realiseren van maatschappelijk vastgoed heeft wet- en regelgeving de mogelijkheden beperkt. R&B Wonen blijft echter de grenzen van het toelaatbare opzoeken. Ofschoon R&B Wonen in het verleden bijvoorbeeld commercieel vastgoed realiseerde, ligt de grens nu bij een dorps- of buurthuis.

Kwaliteit van wijken en buurten

8,1

De belanghebbenden van R&B Wonen beoordelen de prestaties van R&B Wonen ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten met een 8,1. De belanghebbenden waarderen voornamelijk de inzet in het kernfonds.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) vraagt, ondanks de inzet van R&B Wonen, om alert te zijn ten aanzien van mogelijke verpaupering in de wijken en buurten waar R&B Wonen actief is. De HVRB spreekt waardering uit voor de inzet van R&B Wonen ten aanzien van leefbaarheid, maar wijst op de beperkte mogelijkheden tot ingrijpen. Indien huurders bijvoorbeeld tuinen laten verpauperen of meubilair zoals banken in de tuin plaatsen, neemt R&B Wonen maatregelen, maar de inzet heeft niet altijd het gewenste resultaat. Om de mogelijkheden te vergroten is meer samenwerking met maatschappelijke partners noodzakelijk. Waardering wordt uitgesproken voor de inspanningen van R&B Wonen met betrekking tot het voorkomen van de sluiting van een winkel en de investering in een buurtbus.

De gemeenten Borsele en Reimerswaal waarderen de inzet van R&B Wonen ten aanzien van het aanpakken van overlast. Indien complexe overlastsituaties zich voordoen is meer samenwerking met maatschappelijke partners echter noodzakelijk. De gemeenten waarderen de bijdrage van R&B Wonen in het 1%-fonds of kernfonds, waarin samen met de gemeente in leefbaarheid wordt geïnvesteerd. Eén gemeente noemt het voorkomen van de sluiting van een winkel als maatschappelijke prestatie.

De collega-corporaties van R&B Wonen zijn, daar zij voldoende zicht hebben op de prestaties op dit prestatieveld, lovend over de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. R&B Wonen zet zich, in samenwerking met de gemeente, in om leefbaarheidsprojecten te realiseren in overeenstemming met de behoefte van huurders. Ondanks het feit dat in de wijken en buurten van R&B Wonen niet of nauwelijks sprake is van leefbaarheidsproblemen investeert R&B Wonen toch naar behoefte van huurders.

De overige belanghebbenden geven aan dat R&B Wonen 'heel veel' doet om de kwaliteit in wijken en buurten te behouden dan wel te bevorderen. In het kader van de leefbaarheid wordt onder andere het kernfonds, het voorkomen van de sluiting van een winkel en het realiseren van een ontmoetingsruimte in Rilland benoemd. R&B Wonen kijkt daarbij nadrukkelijk verder dan alleen het betreffende project. Een van de belanghebbenden geeft echter aan dat in delen van het werkgebied wel aandacht nodig is voor het aangezicht van woningen, verpaupering ligt op de loer.

3.3.2 *Relatie en communicatie*

8,1

De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met R&B Wonen met een 8,1. De belanghebbenden noemen R&B Wonen 'open en transparant'.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) uit zorgen over de verregaande digitalisering.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) ziet R&B Wonen als een open, maar zakelijke corporatie. De relatie en de communicatie met R&B Wonen heeft zich in de visitatieperiode verbeterd. Inzake de huurverhoging heeft bijvoorbeeld een open overleg plaatsgevonden, waarbij niet wordt geschroomd om elkaar te waarheid te vertellen. Voor wat betreft de communicatie met huurders ziet de huurdersvereniging een overgang naar digitale communicatie. De HVRB uit zich kritisch over de voornemens om nieuwsbrieven uitsluitend digitaal beschikbaar te stellen en over de 'ontvangstzuil' in het kantoor van R&B Wonen. De huurdersvereniging waakt voor een overhaaste digitalisering, waarbij vooral ouderen de dupe zullen worden of zijn geworden.

Ook de gemeenten Borsele en Reimerswaal typeren R&B Wonen als open en transparant, maar zakelijk. De communicatie met R&B Wonen verloopt naar tevredenheid; de lijnen zijn kort en R&B Wonen is bereid om open kaart te spelen. R&B Wonen heeft in de ogen van de gemeenten een ontwikkeling doorgemaakt van een meer internergerichte corporatie naar een corporatie die open staat voor haar belanghebbenden en samenwerking.

De collega-corporaties zijn unaniem voor wat betreft de communicatie met R&B Wonen die zij kenschetsten als open en transparant. Er is sprake van korte lijnen, toegankelijkheid en goede bereikbaarheid. Eén van de collega-corporaties merkt op dat R&B Wonen soms bewust haar eigen plan trekt. Naast de formele overlegstructuren verloopt de communicatie grotendeels via informele contacten tussen de directeur-bestuurders van de corporaties. Zowel in informele als formele contacten wordt overlegd of gespand over de koers voor de toekomst. De samenwerking tussen de corporaties bij onder andere de ontwikkeling van het toewijzingssysteem Zuidwestwonen heeft de relatie en de communicatie versterkt.

De overige belanghebbenden beoordelen R&B Wonen als open en transparant.

3.3.3 Invloed op beleid

7,7

De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van R&B Wonen met een 7,7. De belanghebbenden waarderen de wijze waarop R&B hen betreft bij de ontwikkeling van het beleid.

De Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) is tevreden met de invloed op het beleid van R&B Wonen en wijst op de heldere afspraken met de corporatie. De huurdersvereniging wordt geïnformeerd over het beleid en heeft inspraak op de agenda. In het kader van de invloed op het beleid en de betrokkenheid bij het opstellen van de prestatieafspraken wordt de huurdersvereniging ondersteund door een onafhankelijke externe adviseur die door R&B Wonen wordt bekostigd.

De gemeente Borsele en Reimerswaal beoordelen de invloed op het beleid van R&B Wonen als voldoende, maar merken op dat deze betrokkenheid in de praktijk pas plaatsvindt als het beleid reeds is ontwikkeld. In het overleg tussen de gemeenten en R&B Wonen wordt echter tevens gespard over de koers van R&B Wonen en de opgaven in het werkgebied. Eén gemeente geeft aan dat reflectie op inbreng vanuit de gemeente nog wel eens lang op zich laat wachten.

De collega-corporaties geven aan dat de invloed op het beleid vooral betrekking heeft op de onderwerpen waarin samenwerking en/of afstemming plaatsvindt tussen corporaties in Zeeland en West-Brabant. De betrokkenheid vindt daarnaast nadrukkelijk plaats gedurende informele contacten tussen de directeur-bestuurders van de verschillende corporaties. De beleidsbetrokkenheid heeft geen systematisch karakter.

De overige belanghebbenden, waaronder het Woonplatform en zorgorganisatie Ter Weel, waarderen de invloed die zij hebben op het beleid van R&B Wonen. R&B Wonen betreft haar belanghebbenden bij de ontwikkeling van het beleid. Het Woonplatform wordt bijvoorbeeld om advies gevraagd over de koers voor de toekomst en de prestatieafspraken. Indien prestaties vanuit de prestatieafspraken niet gerealiseerd kunnen worden, communiceert R&B Wonen tijdig met haar belanghebbenden.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van R&B Wonen en om de corporatie een boodschap mee te geven.

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van R&B Wonen?

Het algemene beeld van belanghebbenden van R&B Wonen is opgetekend in onderstaande 'woordenwolke'.

Figuur 3.1 R&B Wonen in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor R&B Wonen?

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

Huurdersvereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB)

- Wees voorzichtig met digitalisering, oudere huurders vallen buiten de boot;
- Zet de positieve ontwikkeling door.

Gemeente

- Investeren in innovatie ten aanzien van energie en duurzaamheid;
- Meer flexibiliteit ten aanzien van de huisvesting van arbeidsmigranten;
- Ga zo door, blijf inspireren.

Collega-corporaties

- Ga zo door en blijf samenwerking zoeken;
- Waak voor doorschieten in digitalisering, huurders willen persoonlijk contact;
- Blijf binding houden met de kernen en differentieer in beleid;
- Blijf het goede doen en probeer het steeds beter te doen;
- Blijf energie steken in (het opzetten van) samenwerking.

Overige belanghebbenden:

- Vooral doorgaan, R&B Wonen is een prettige partner;
- Maak (nog) duidelijk(er) waarmee je bezig bent;
- Blijf eigenzinnig én even nuchter;
- Let op de bereikbaarheid van woningen;
- Ga zo door.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

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

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd omdat bij R&B Wonen een helder, scherp geformuleerd en doelgericht financieel beleid wordt gevoerd uitmondend in lage bedrijfskosten, efficiënte investeringen en gezonde ratio's. R&B Wonen kan de opgaven waarvoor men staat goed aan, terwijl de continuïteit niet in gevaar komt.

4.2.1 Vermogenspositie

De vermogenspositie van R&B Wonen kan als relatief robuust worden gekarakteriseerd, hetgeen uit navolgende tabel blijkt. R&B Wonen voldoet aan de normen voor de kasstroomratio's en de balansratio's. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt dan ook tot het oordeel dat er sprake is van een borgbare corporatie. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) komt op basis van de aangeleverde dVi en dPi eveneens tot een positieve beoordeling. Zij merkt echter op dat de kwaliteit van de aangeleverde gegevens aandacht behoeft. De visitatiecommissie heeft begrepen dat R&B Wonen aan deze opmerking inmiddels gehoord heeft gegeven.

Tabel 4.1 Financiële ratio's R&B Wonen

Parameter	Norm	2015	2014	2013	2012
Solvabiliteit	>20% ⁶	30%	30%	22%	37%
ICR	1,4	1,72	1,79	1,66	1,42
DSRC	1,0	1,23	1,27	1,26	1,04
Loan to Value	<75%	75%	82%	92%	78%

⁶ Het CFV hanteert een variabele ondergrens afhankelijk van ingeschatte risicoprofiel

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. Het CFV drukt dit kengetal in haar (toezichts-)brieven uit als de verhouding tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het balanstotaal. Deze verhouding, uitgedrukt in een percentage, zet het CFV af tegen een percentage dat een buffer belichaamt die gelet op een risico inschatting moet worden aangehouden. R&B Wonen voldoet ruim aan de gestelde norm. De solvabiliteit is gedurende de visitatieperiode verbeterd en in de meerjarenraming komt eveneens een positief beeld naar voren.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is bedoeld om vast te stellen in hoeverre aan de renteverplichtingen kon worden voldaan en geeft het gemiddelde over de afgelopen drie jaar. De norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,4. R&B Wonen voldoet ruim aan de gestelde norm. De IRC is gedurende de visitatieperiode verbeterd en uit de prognoses komt eveneens een positief beeld naar voren.

Loan to Value

De Loan to Value (LTV) geeft de verhouding tussen vreemd vermogen en de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie weer. R&B Wonen voldeed in de visitatieperiode, zonder rekening te houden met de eigen liquide middelen, tijdelijk niet aan de normstelling ten aanzien van 'Loan to Value' vanwege voortijdig aantrekken van nieuwe leningen. R&B Wonen heeft in 2013 een nieuwe lening van € 10.000.000 aangetrokken voor de ontwikkeling van vastgoed en de exploitatie en/of de aflossing van bestaande leningen. R&B Wonen verklaart dat deze actie, in overleg met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), bewust is genomen op basis van het treasurybeleid om de rente te fixeren. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat deze stap weloverwogen en in overleg met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is gezet. Het overschrijden van de norm was van tijdelijke aard. Uit de prognoses blijkt dat de norm verder zal verbeteren. Op basis van deze overwegingen stelt de visitatiecommissie vast dat met de tijdelijke overschrijding van de norm ten aanzien van de LTV de financiële continuïteit niet in het geding is geweest.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is bedoeld om vast te stellen of de operationele kasstromen toereikend zijn voor rente en aflossing. De norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,0. R&B Wonen voldoet gedurende de gehele visitatieperiode ruimschoots aan de gestelde norm. De DSCR is gedurende de visitatieperiode verbeterd en uit de prognoses komt eveneens een positief beeld naar voren.

Beoordeling

In het ondernemingsplan 'Voor nu en later' worden uitgangspunten geformuleerd voor alle relevante beleidsdoelen, waaronder het financiële beleid. Belangrijke uitgangspunten zijn onder meer het hanteren van een IRR of een beperkte onrendabele top voor nieuwbouwprojecten, het zoveel mogelijk combineren van de diverse onderhoudsingrepen, het verder verlagen van de bedrijfskosten en het hanteren van een extra huurverhoging bij inkomens boven de norm. Overigens heeft R&B Wonen in het financieel statuut vastgelegd dat rente-instrumenten met een openeindkarakter niet passend zijn. R&B Wonen maakt geen gebruik van derivaten.

De visitatiecommissie constateert dat de financiële continuïteit van R&B Wonen met vertrouwen tegemoet gezien kan worden.

4.3 Doelmatigheid

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering voert in vergelijking met vergelijkbare corporaties. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd omdat R&B Wonen op basis van een expliciete strategie een actief beleid voert dat haar tot een zeer doelmatig en efficiënt werkende corporatie maakt.

De mate waarin R&B Wonen als organisatie op een doelmatige wijze te werk gaat, wordt bepaald aan de hand van een aantal kengetallen die worden gepubliceerd in *Corporatie in Perspectief*. Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid R&B Wonen

	Corporatie			Referentie	Landelijk
	2012	2013	2014	2014	2014
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	554	320	688	916	923
Personeelskosten per fte	64.668	69.570	81.662	76.340	74.321
Aantal VHE per fte	102	108	130	108	102

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2014, Corporatie Benchmark Centrum

De tabel laat zien dat in de periode waarop de cijfers betrekking hebben sprake is van bedrijfslasten die aanzienlijk onder dat van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde liggen. De personeelslasten liggen boven de genoemde gemiddelden. R&B Wonen is efficiënt als het gaat om het aantal verhuureenheden dat per fte wordt verhuurd.

Als het gaat om de relatieve positie bedrijfslasten noteert R&B Wonen zowel in 2014 als 2015 de 'AA-status' in de Aedes benchmark. Zij behoort tot de meest efficiënt werkende corporaties in haar grootteklasse. R&B Wonen bezet de achtste plaats op de landelijke lijst.

Door een aantal belanghebbenden is een kanttekening geplaatst bij de mate waarin de digitalisering kan worden doorgevoerd. Met name op het punt van klantcontacten wordt aangegeven dat men daarin niet moet doorschieten. De visitatiecommissie stelt vast dat de directeur-bestuurder in zijn Position Paper ter zake opmerkt dat 'de noodzakelijke digitalisering niet mag leiden tot verwijdering van onze huurders en belanghouders'. Hij is zich dus van een en ander bewust.

De visitatiecommissie ziet in de cijfers een doelmatig werkende corporatie. R&B Wonen voert vanuit het concept van de 'regiecorporatie' een actief beleid ten aanzien van doelmatigheid. Met het instellen van een personeelsspoel met collega-corporatie Stadlander mag een verdere efficiëncyslag verwacht worden die de personeelskosten in positieve zin zal beïnvloeden.

4.4 Vermogensinzet

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de sterke coherentie tussen het beleid met betrekking tot vermogen en de strategische doelstellingen.

R&B Wonen heeft een heldere visie op de investeringsopgave waarvoor zij staat. Via het strategische voorraadbeleid worden per kern doelen geformuleerd in termen van sloop, vervangende nieuwbouw en (groot) onderhoud. Daarbij zijn de kwaliteit, de markt en de levensduurverwachting leidend, mits voldaan wordt aan bepaalde financiële randvoorwaarden. Het beleid is helder verwoord in het ondernemingsplan 'Voor nu en later'. In het verleden investeerde R&B Wonen nog relatief veel in maatschappelijk vastgoed. R&B Wonen stelt zich inmiddels meer terughoudend op. De randvoorwaarden vanuit de Woningwet zijn leidend. Deze houding neemt niet weg dat men oog heeft voor de maatschappelijke wensen die in de diverse kernen leven. R&B Wonen zet naar het oordeel van de visitatiecommissie haar vermogen op verantwoorde wijze in voor de doelen waarvoor zij staat.

4.5 Beoordeling

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

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

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

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

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

5.2 Besturing

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

5.2.1 Plan



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

Visie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen wel voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de verantwoording van de visie en de actieve wijze van hanteren van de visie.

R&B Wonen heeft haar visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in een ondernemingsplan. In de periode van 2012 tot en met 2015 zijn twee ondernemingsplannen van kracht geweest: 'Kiezen voor kernen' (2010-2014) en 'Voor nu en later' (2014-2018). In zowel ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' als 'Voor nu en later' wordt de koers van R&B Wonen toegelicht in een missie, een visie en een aantal kernwaarden. Deze missie, visie en kernwaarden vormen het kader voor de kerndoelen en de strategie.

Het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' is tot stand gekomen met behulp van het 'publiekshuis'. In het 'publiekshuis' gelden de wensen en behoeften van belanghebbenden als startpunt. Het proces van totstandkoming doorloopt verschillende kamers, waarbij continu actief contact wordt gezocht met de interne en externe belanghebbenden. R&B Wonen heeft zich gedurende het proces verantwoord voor haar keuzes. In het ondernemingsplan zijn het krachtenveld waarin R&B wonen zich bevindt, alsmede de trends en ontwikkelingen geanalyseerd.

Op basis van de trends en ontwikkelingen, de resultaten van gesprekken met belanghebbenden en een zelfevaluatie is uiteindelijk een SWOT-analyse opgenomen. Voor het ondernemingsplan 'Voor nu en later' heeft R&B Wonen haar koers bijgesteld. Het ondernemingsplan 'Voor nu en later' is opgesteld op basis van een evaluatie van het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen', de maatschappelijke visitatie en een SWOT-analyse. De doelstellingen in het ondernemingsplan zijn in overleg met alle medewerkers opgesteld en vervolgens getoetst bij de belanghebbenden (o.a. de ondernemingsraad, het Woonplatform en de HuurdersVereniging Reimerswaal en Borsele. De toetsing door belanghebbenden heeft geleid tot 'aanpassingen op onderdelen'.

Vertaling doelen

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de vertaling van de visie en de actieve wijze van hanteren van de doelen.

R&B Wonen heeft, in zowel ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' als ondernemingsplan 'Voor nu en later' haar koers toegelicht in een missie, een visie en een aantal kernwaarden. De missie, de visie en de kernwaarden vormen het kader voor de kerndoelen en de strategie. In het ondernemingsplan worden de kerndoelen toegelicht. Ieder kerndoel is opgebouwd uit meerdere subdoelen. Voor ieder subdoel worden de kritische succesfactoren (KSF), de prestatie indicatoren (PI), de normen en de eigenaren vermeld. De kern- en subdoelen zijn over het algemeen SMART geformuleerd.

De kern- en subdoelen uit het ondernemingsplan zijn geconcretiseerd in de afdelingsplannen voor de verschillende afdelingen: Vastgoedontwikkeling en –beheer (VOB), Beleids- en bestuurs-ondersteuning (BBO), Financiën en control (F&C) en Klant en omgeving (K&O). Daarnaast zijn de kern- en subdoelen in de jaarlijkse begrotingen vertaald in financiële parameters.

Het strategisch voorraadbeleid (SVB) is in oktober 2012 vastgesteld op basis van het toenmalige ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen'. Het voorraadbeleid is opgesteld met inbreng van de medewerkers met behulp van de door Rigo ontwikkelde beleidsachtbaan. Het beleid geeft aan hoe R&B Wonen omgaat met de vastgoedportefeuille en dient ter ondersteuning van medewerkers in de dagelijkse praktijk. In het nieuwe ondernemingsplan 'Voor nu en later' is als doelstelling opgenomen het beleid jaarlijks te actualiseren.

5.2.2 Check

8 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze van hanteren van een compleet monitorings- en rapportagesysteem dat goed aansluit op de doelstellingen van R&B Wonen.

R&B Wonen monitort de voortgang van de realisatie van de kern- en subdoelen aan de hand van het jaarverslag, de kwartaalrapportages en de maandrapportages. In de rapportages wordt nadrukkelijk een koppeling gelegd tussen de kern- en subdoelen (voorgenomen prestaties) en de gerealiseerde prestaties. Het monitorings- en rapportagesysteem sluit zodoende aan op de

geformuleerde visie uit het ondernemingsplan en de vertaling daarvan naar strategische en tactische doelen (ondernemingsplan en afdelingsplannen), operationele activiteiten (afdelingsplannen) en financiële randvoorwaarden (begroting). In de kwartaalrapportages worden zoveel mogelijk per kritische succesfactor, prestatie-indicator en norm de gerealiseerde prestatie vermeld. Daarbij wordt per kerndoel een conclusie gegeven, waarin eventuele afwijkingen wordt toegelicht. De rapportages bieden de noodzakelijke gebruiksmogelijkheden voor zowel de organisatie als de Raad van Commissarissen. Het gebruik van zowel jaarverslagen, als kwartaal- en maandrapportages zorgt er voor dat de voortgang van de realisatie van de kern- en subdoelen adequaat gemeten en gevolgd kunnen worden.

5.2.3 Act



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wel voldaan wordt aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de constatering dat R&B Wonen alert reageert op ontwikkelingen die vragen om bijsturing.

Het onderdeel 'act' wordt ingevuld aan de hand van gedetailleerde maandrapportages voor het managementteam en kwartaalrapportages op hoofdlijnen voor de RvC. Met behulp van deze instrumenten bewaakt R&B Wonen de voortgang en wordt zo nodig bijgestuurd om de beoogde doelen te halen.

Zo ziet de visitatiecommissie dat R&B Wonen bijstuurt middels een opschoningsactie ten aanzien van het aantal nog uit te sturen eindfacturen als gevolg van inzichten uit de maandrapportage. Een voorbeeld van 'act' is het herzien van het aanbestedingsbeleid als gevolg van nieuwe voorschriften ten aanzien van aanbesteding bij de inwerkingtreding van de nieuwe woningwet. Meer in het algemeen kan worden vastgesteld dat het opnemen van kritische prestatie-indicatoren in de managementrapportage effect sorteert. In een ander voorbeeld toont R&B Wonen zich actief met betrekking tot de impact van nieuwe regelgeving op haar beleid door vast te stellen dat de nieuwe regels voor passend toewijzen nopen tot een andere focus op verduurzaming van het bezit. De corporatie stelt vast dat het mutatiemoment niet meer het geijkte moment is om verduurzamingsmaatregelen ten uitvoer te brengen en stelt nieuw duurzaamheidsbeleid op dat rekening houdt met de veranderende omstandigheden. Daarin wordt ook meegenomen wat de impact hiervan is op het duurzaamheidsconvenant. Ook ziet de visitatiecommissie dat R&B Wonen actief bijstuurt als het gaat om de toewijzing van woningen in relatie tot het huishoudensinkomen.

5.3 Intern toezicht

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

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7

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

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de Raad van Commissarissen werkt aan haar samenstelling en de actieve wijze waarop de Raad van Commissarissen zorgt voor deskundigheidsbevordering van haar leden.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen, de remuneratiecommissie en de auditcommissie is vastgelegd in verschillende reglementen. In het reglement voor de Raad van Commissarissen is vastgelegd dat de RvC dient te bestaan uit minimaal drie en maximaal zeven leden. De Raad van Commissarissen bestaat in de praktijk uit vijf leden. Voor de benoeming van twee leden wordt de HuurdersVereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) in de gelegenheid gesteld een bindende voordracht te doen. Deze bepaling is in overeenstemming met wet- en regelgeving en is ook opgenomen in de statuten van R&B Wonen.

De Raad van Commissarissen hanteert een (actuele) profielschets, die past bij de aard en de activiteiten van R&B Wonen. In de profielschets worden op basis van de missie, visie en kerndoelen uit het ondernemingsplan, naast algemene eisen, verschillende profielen beschreven:

- Volkshuisvesting
- Vastgoedontwikkeling en –beheer
- Financiën en control
- Juridische zaken
- Governance

Aansluitend zijn overige kennis- en ervaringsgebieden benoemd: bestuurlijke ervaring, ervaring in het bedrijfsleven en ervaring in de semipublieke sector. In de profielschets worden daarnaast de competenties beschreven die binnen de geschiktheidstoets gelden voor alle commissarissen (fit and proper). Na de tweede zittingstermijn van mevrouw A.C. de Bruijn is in de Raad van Commissarissen een vacature ontstaan. Voor de werving en de selectie van een nieuwe commissaris heeft de RvC bureau GenP Governance ingeschakeld. De RvC werft de nieuwe commissaris buiten de eigen kring en openbaar. Bij de werving en selectie is, in overeenstemming

met de profielschets, gezocht naar een commissaris met een volkshuisvestelijk/maatschappelijk profiel. De vacature is ingevuld door mw. drs. W.D. Janse-Alewijnse.

De Raad van Commissarissen waakt er actief voor dat de onafhankelijkheid van de commissarissen geborgd blijft bij de uitoefening van de taken. In het jaarverslag verantwoordt de RvC de onafhankelijkheid van de commissarissen. De RvC verklaart bijvoorbeeld dat voor één onderwerp is besloten om een commissaris niet te betrekken in de beraadslaging en de besluitvorming vanwege familiale banden met een betrokken ondernemer.

Tabel 5.1 Samenstelling Raad van Commissarissen (2015)

Naam	Benoemd	Aftredend	
Mw. A.C. de Bruijn (voorzitter)	01-07-2007	2015	Gepensioneerd (voorheen: burgemeester van Veere)
Dhr. J.C. Noordzij	01-06-2009	2017	Teamchef districtsrecherche politie eenheid Zeeland/West-Brabant
Dhr. drs. M.W. Bakker (vicevoorzitter)	02-02-2010	2018	Bedrijfsadviseur strategie en financiering
Dhr. drs. P. van Strien	02-02-2010	2018	Interim manager/bestuurder
Dhr. mr. A. van 't Laar	16-03-2012	2016	Gepensioneerd (voorheen: rechter bestuursrechter in de rechtbank Rotterdam)

In 2014 is landelijk besloten om leden van Raden van Commissarissen te verplichten jaarlijks een aantal punten voor permanente educatie (PE) te behalen. De RvC van R&B Wonen monitort en registreert de behaalde punten van de commissarissen. In het jaarverslag worden de behaalde punten voor permanente educatie door de verschillende commissarissen verantwoord.

Rolopvatting

6 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft.

Op basis van de vergaderverslagen van RvC alsmede de gevoerde gesprekken heeft de visitatiecommissie de indruk gekregen dat de toezichtsrol actief en adequaat wordt ingevuld. De aandacht gaat uit naar onderwerpen in de volle breedte van de activiteiten, waaronder het huurbeleid, financiële informatie, vastgoedprojecten en investeringsvoorstellen.

In de rol van de RvC als werkgever speelt de remuneratiecommissie een belangrijke rol. Deze commissie wordt gevormd door de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvC. Tot de taken behoren het adviseren van de RvC over het beloningsbeleid, het voeren van functionerings-gesprekken met de directeur-bestuurder, het vaststellen van de te bereiken resultaten en honorering alsmede alle andere taken die voortkomen uit het vervullen van goed werkgeverschap. De remuneratiecommissie raadpleegt de andere leden van de RvC bij het uitvoeren van deze taken. De visitatiecommissie stelt vast dat deze rol naar behoren wordt vervuld.

Dit geldt ook voor de klankbordrol van de RvC in relatie tot de bestuurder. Op basis van de gesprekken die in het kader van de visitatie zijn gevoerd stelt de visitatiecommissie vast dat er sprake is van wederzijds respect en een goede balans tussen ruimte laten en elkaar 'scherp houden'.

Voor wat betreft de verslaglegging van de Raad van Commissarissen adviseert de visitatiecommissie een duidelijker verschil tussen 'ter informatie' en 'ter bespreking/besluitvorming' te hanteren. Thans staan onder ter informatie veel zaken op de agenda die ook of wellicht beter onder een andere categorie kunnen worden gerangschikt. Het is daarbij van belang dat de genomen

beslissingen niet alleen in het besluitenregister tot uitdrukking worden gebracht, maar ook in het verslag. De juridische werking van de verslagen wordt zodoende versterkt.

Tot slot heeft de visitatiecommissie moeten constateren dat niet alle verslagen zijn ondertekend en in PDF-formaat zijn opgeslagen. Dit kan in juridische geschillen leiden tot vragen over de rechtsgeldigheid van een overgelegd verslag. De visitatiecommissie ziet mogelijkheden tot verbetering op dit punt door definitieve verslagen te ondertekenen en als PDF-file op te slaan.

Zelfreflectie

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie uitvoert.

De Raad van Commissarissen bespreekt, in overeenstemming met de Governancecode, jaarlijks zowel het functioneren van de Raad van Commissarissen als het functioneren van de individuele commissarissen. In zowel 2012 als 2015 is de zelfevaluatie begeleid door een externe deskundige. In het jaarverslag worden de uitkomsten van de zelfevaluaties aangestipt. De conclusies uit de zelfevaluaties worden besproken in de Raad van Commissarissen.

5.3.2 Toetsingskader

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid en mate van verantwoording van het toetsingskader en de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert door bijvoorbeeld jaarlijks een 'toezichtsagenda' op te stellen.

De Raad van Commissarissen hanteert een toezichtskader voor het uitoefenen van de rol van toezichthouder. Het toezichtskader (d.d. 28 mei 2013) is opgesteld naar aanleiding van een evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen en de vorige maatschappelijke visitatie. In het toezichtskader wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe kaders, besturingsinstrumenten en beheersingsinstrumenten. R&B Wonen benoemt als besturingsinstrumenten: het ondernemingsplan, de kaderbrief, de begroting, het strategisch voorraadbeleid, de prestatieovereenkomsten met gemeenten, andere beleidsstukken en de regelingen over integer handelen. De Raad van Commissarissen toetst aan de hand van het jaarverslag, de kwartaal-rapportages, het visitatierapport, de beoordelingsbrieven van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), benchmarks en de managementletter en het controleverslag van de accountant of de gerealiseerde prestaties in overeenstemming zijn met de voorgenomen prestaties (kern- en subdoelen).

Naast het toezichtskader stelt de Raad van Commissarissen jaarlijks een agenda op, waarin is opgenomen wanneer de verschillende besturings- en beheersinstrumenten in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden behandeld.

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag.

R&B Wonen onderschrijft de beginselen van de Aedescode en de Governancecode. De principes van de Aedescode en de Governancecode zijn opgenomen in afzonderlijke documenten, waaronder het reglement van de RvC, de profielschets van de RvC, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode. In het jaarverslag verklaart R&B Wonen dat de directeur-bestuurder voor onbepaalde tijd is benoemd en dat die benoeming afwijkt van de nu geldende Governancecode die een benoemingstermijn van vier jaar voorschrijft. Op het moment van benoemen van de huidige directeur-bestuurder gold voor de benoemingstermijn de 'pas toe of leg uit regel'. De directeur-bestuurder is per 1 augustus 2008 voor onbepaalde tijd aangesteld. R&B Wonen geeft aan groot belang te hechten aan de continuïteit binnen het bestuur. Om deze reden is bewust afgeweken van de bepaling in de Governancecode om de bestuurder voor een termijn van vier jaar te benoemen.

De visitatiecommissie heeft moeten constateren dat de statuten en reglementen in de visitatieperiode niet geheel in overeenstemming waren met de Governancecode. Ten aanzien van de zittingstermijn van commissarissen bijvoorbeeld is, in het reglement voor de RvC dat dateert uit 2007, sprake van een maximale zittingstermijn van twaalf jaar. In de statuten uit 2001 wordt niet vermeld dat slechts sprake kan zijn van één herbenoeming voor de duur van vier jaar. Gelijktijdig heeft de visitatiecommissie uit verslagen en het feitelijk gedrag kunnen afleiden dat men zich wel overeenkomstig de verschillende codes heeft gedragen. Daarnaast constateert de visitatiecommissie dat de statuten en reglementen in het kader van de nieuwe woningwet inmiddels in de gewenste richting zijn of worden bijgesteld. De visitatiecommissie stelt, tegen deze achtergronden, vast dat R&B Wonen voldoet aan het 'ijkpunt voor een zes' en dat een 'minpunt' per saldo geen recht doet aan de prestatie van R&B Wonen op dit punt.

Tot slot stelt de visitatiecommissie vast dat een lid van de RvC van R&B Wonen ook commissaris is bij collega-corporatie Stadlander. Hoewel de corporaties in aanpalende gebieden werkzaam zijn (en dus geen werkgebied delen), is er sprake van nauwe samenwerking. Zo hebben R&B Wonen en Stadlander bijvoorbeeld een personeelspoule ingesteld. Gezien de samenwerkingsrelatie kan de visitatiecommissie zich voorstellen dat R&B Wonen hier zich een visie over vormt en deze dubbele positie openbaar communiceert in bijvoorbeeld het jaarverslag.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

9

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie constateert dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de zeer gestructureerde, actieve en passende wijze waarop de corporatie de belanghebbenden betreft en haar belanghebbendenmanagement verantwoordt.

R&B Wonen hanteert het gedachtegoed van Mark Moore op het gebied van 'Public Value' als leidraad als het gaat om externe legitimatie. Hierbij gaat het om het optimaliseren van publieke waarde door het in onderlinge samenhang beschouwen van de missie, de legitimiteit en steun voor het handelen in de omgeving en het scheppen van randvoorwaarden binnen de organisatie als het gaat om structuur, cultuur en competenties.

Zo heeft R&B Wonen bij de totstandkoming van het ondernemingsplan actief contact gezocht met interne en externe belanghebbenden. R&B Wonen heeft met belanghebbenden gesprekken gevoerd over de opgaven in de gemeente Reimerswaal en de gemeente Borsele, het werkveld van R&B Wonen en de doelstellingen voor de komende jaren. Voor de ontwikkeling van het ondernemingsplan 'Kiezen voor kernen' (2010-2014) zijn themabijeenkomsten gehouden met belanghebbenden, waarin aan de hand van stellingen het gesprek is aangegaan over de opgaven in het werkgebied. In het verlengde daarvan zijn tevens themabijeenkomsten gehouden voor medewerkers en zijn interviews afgenomen bij professionele partners (o.a. gemeenten, provincie, corporaties en zorg- en welzijnspartijen). Het ondernemingsplan 'Voor nu en later' (2014-2018) is getoetst bij de belanghebbenden, waarna op onderdelen een aantal aanpassingen is doorgevoerd.

De Overlegwet en de samenwerkingsovereenkomst met HuurdersVereniging Reimerswaal en Borsele (HVRB) vormen het kader voor de wijze waarop huurders worden betrokken. De participatiestructuur varieert naar schaalniveau (individueel, complex, wijk, kern en bedrijf) en thema. R&B Wonen geeft de maatschappelijke verankering daarnaast inhoud aan de hand van een Woonplatform. Het Woonplatform adviseert over de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied van R&B Wonen. In het Woonplatform hebben maximaal veertien onafhankelijke leden zitting die actief zijn in verschillende maatschappelijke organisaties (o.a. onderwijs, politie en ondernemersverenigingen). R&B Wonen treedt ten minste drie keer per jaar in gesprek met het Woonplatform. Naast de betrokkenheid van huurders en het Woonplatform heeft R&B Wonen tevens aandacht voor de betrokkenheid van andere belanghebbenden, zoals gemeenten en zorg- en welzijns-partijen. Deze belanghebbenden worden eveneens betrokken bij de ontwikkeling van beleid.

R&B Wonen geeft in het ondernemingsplan een visie op wie haar belangrijkste belanghebbenden zijn en op de gewenste relatie met die belanghebbenden. In het jaarverslag heeft R&B Wonen vastgelegd hoe de dialoog met belanghebbenden heeft plaatsgevonden en welke onderwerpen in deze dialoog besproken zijn.

5.4.2 Openbare verantwoording

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat R&B Wonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de mate waarin de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar zijn en afwijkingen worden uitgelegd. Daarnaast beschouwt de visitatiecommissie het jaarverslag als transparant en goed leesbaar.

De openbare verantwoording van R&B Wonen vindt voornamelijk plaats middels het jaarverslag. In het jaarverslag wordt de voortgang van de verschillende kern- en subdoelen, in overeenstemming met het ondernemingsplan, weergegeven. Indien de doelen niet zijn behaald worden de afwijkingen toegelicht. Het overzicht van de voortgang van de kern- en subdoelen zorgen er samen met toelichtende teksten, figuren en tabellen voor dat het jaarverslag transparant en leesbaar is. De inhoud van het jaarverslag is tevens bondig en overzichtelijk weergegeven op de website: www.jaarverslagrenbwonen.nl.

Naast het jaarverslag zijn op de website van R&B Wonen de volgende documenten te vinden:

- Ondernemingsplan Kiezen voor kernen (2010-2014);
- Ondernemingsplan Voor nu en later (2014-2018);
- Jaarrekeningen;
- Accountantsverklaring;
- Visitatierapport;
- Integriteitsbeleid;
- Klokkenluidersregeling;
- Reglement Voordracht Raad van Commissarissen;
- Profielschets Raad van Commissarissen.

Het remuneratierapport en het beloningsbeleid zijn in het jaarverslag én op de website www.jaarverslagrenbwonen.nl gepubliceerd.

5.5 Beoordeling

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

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan		8	7,7	33%
	visie	8			
	vertaling doelen	8			
	Check		8		
	Act		7		
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7	6,7	33%
	samenstelling	8			
	rolopvatting	6			
	zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		7		
	Naleving Governancecode		6		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		9	8	33%
	Openbare verantwoording		7		

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Wie zijn wij en waar staan wij voor?

R&B Wonen is een corporatie met zo'n 4.300 verhuureenheden in de mooie Bevelanden en is actief in 22 kernen. Het werkgebied strekt zich uit van de Brabantse Wal tot aan de havens in Vlissingen en valt op door de prachtige natuur, pittoreske dorpen en een grote variëteit aan kerkelijke denominaties. Het is ook een gebied dat de littekens draagt van de watersnoodramp en wordt bewoond door hardwerkende Zeeuwen die zich sterk verbonden voelen met hun leefomgeving. Sympathieke mensen - ook stug soms - die de kat uit de boom kijken, maar uiteindelijk te overtuigen zijn op grond van argumenten. Maar... dat gaat niet vanzelf. In 2010 heeft R&B Wonen er daarom voor gekozen om de buitenwereld binnen te halen. Geïnspireerd door het public value model⁷ heeft R&B Wonen gezocht naar een alternatief voor de aandeelhoudersvergadering bij profit bedrijven door haar belanghouders- met behoud van haar eigen verantwoordelijkheid - nadrukkelijk te betrekken bij haar plannen. R&B Wonen kiest er daarbij voor om een door de medewerkers gedragen aanbod uit te brengen aan de samenleving. Dit aanbod wordt breed besproken met alle relevante belanghouders, waarna het op onderdelen wordt bijgesteld. Dit door belanghouders en R&B Wonen aanvaarde plan vormt vervolgens de basis voor het beleid, waarbij de organisatie het beleid volgt en niet omgekeerd. Centraal daarbij staat de vraag: wat hebben we als organisatie nodig om het door ons en onze omgeving noodzakelijk geachte beleid te realiseren?

Onze opgave

R&B Wonen staat voor het bieden van passende woningen aan onze primaire doelgroep. Daarnaast heeft R&B Wonen een rol in het samen met bewoners en partners creëren van leefbare kernen. Wij leggen onze plannen vast in een ondernemingsplan dat een duur kent van vier jaar. In ons ondernemingsplan "Kiezen voor kernen 2010-2014" lag de focus op het willen zijn van een bindende factor tussen wonen en leven in de kernen. We wilden daarbij vooral een sociale verhuurder zijn waarbij onze nevenactiviteiten, zoals projectontwikkeling, uitsluitend dienstbaar waren aan onze sociale activiteiten. Dit verklaart waarom wij nu geen problemen hebben bij de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB. Verder hebben we de keuze gemaakt, die we nu nog steeds omarmen, om een regieorganisatie te willen zijn die, met een solide basis van kennis en kunde, in staat is om de markt ruimte te geven om onze opgave te realiseren. In haar rapport van eind 2012 concludeerde de visitatiecommissie dat wij over de hele linie voldoende tot goed scoorden, met lof voor de wijze waarop de belanghouders hierbij werden betrokken. Daarom hanteerden we bij ons nieuwe ondernemingsplan "Voor nu en later 2014-2018" dezelfde werkwijze. De aanbevelingen van de visitatiecommissie hebben wij hierbij eveneens een plaats gegeven. Zo monitoren we regelmatig de relatie tussen opgaven, kwaliteit en capaciteit van de organisatie. Doelstellingen en afspraken worden scherper gemonitord in het overleg met de huurders en in het bestuurlijk overleg met de beide gemeenten waarin ook een terugkoppeling van het beleid plaatsvindt. De rol van het Woonplatform is versterkt door de samenstelling te wijzigen en door haar meer vooraan in het project als adviseur te betrekken. In ons nieuwe ondernemingsplan is onder meer vastgelegd dat het onze ambitie is om voldoende kwalitatief goede, duurzame en betaalbare woningen aan onze primaire doelgroep aan te bieden, waarbij we speciale aandacht hebben voor een toenemende zorgbehoefte. Naast het verhuren van woningen versterken we onze legitimatie door onze bijdrage te leveren aan de leefbaarheid in de kernen en onze dienstverlening verder te professionaliseren en af te stemmen op de (toekomstige) klantbehoefte. Om te kunnen blijven investeren monitoren we onze bedrijfslasten kritisch en pakken we kansen om deze lasten verder te verlagen. De focus van onze opgave verschuift geleidelijk van uitbreiden naar transformeren. Met het oog hierop hebben we meegewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe concepten, zoals de Curaviewoning.

⁷ Mark Moore: Creating public value

Ons menselijk kapitaal

Wij zijn van mening dat mensen het verschil maken. Dat betekent dat elke medewerker van R&B Wonen een ambassadeur moet zijn van onze organisatie. De afgelopen jaren hebben wij een beweging gemaakt van een “ondernemersorganisatie”⁸ naar een “professionele organisatie” waarbij er veel werd verwacht van de professionaliteit van de medewerker die in het veld een inschatting moeten maken en beslissingen nemen binnen vooraf gestelde kaders. Hiervoor was een omgeving nodig waarin het was toegestaan om fouten te maken. Vanuit het MT is veel aandacht besteed aan de introductie van de managementstijl “sturen met vertrouwen”. Dit in combinatie met de invoering van risicomangement in projecten en een helder en transparant investeringskader, maakte het mogelijk dat onze medewerkers in staat zijn om in hoge mate zelfstandig te opereren. Aan de hand van kerndoelen, normen en kritische prestatie-indicatoren wordt verantwoording afgelegd. Zowel intern als aan belangrijke belanghouders zoals gemeenten en huurders.

Onze werkwijze

Bij de uitvoering van ons ondernemingsplan 2010 – 2014 hebben wij gesignaleerd dat onze klantbenadering waardering en kritiek oogstte. We werden gezien als klantvriendelijk met oog voor de huurders, maar een belangrijk kritiekpunt was de afhandeling van klantvragen. In antwoord hierop hebben onze klanten nu een vast aanspreekpunt in de vorm van medewerkers klant & omgeving. Deze staan voor het belang van de klant, zijn in de wijken aanwezig en zijn verantwoordelijk voor een bepaald gedeelte van ons werkgebied. Hiermee geven we invulling aan de diversiteit in ons werkgebied. Onze dienstverlening hebben we verder gedigitaliseerd. Het woningaanbod bieden we aan via het samenwerkingsverband Zuidwestwonen. Dertig procent van de reparatieverzoeken wordt inmiddels digitaal ingediend en de balie is niet meer bemenst. Dat heeft het aantal onaangekondigde bezoeken nog verder teruggebracht. Door vaker bij onze klanten thuis te komen zijn we veel meer de ogen en de oren in de wijk. Om de impact van veranderingen in beeld te brengen en een objectieve waardering te krijgen van onze klanten hebben we het meten van klanttevredenheid verder geprofessionaliseerd. De algemene klanttevredenheid is verbeterd door de maatregelen die we hebben getroffen.

Waar staan wij nu?

Onze woningvoorraad sluit beter aan op de woonbehoefte dankzij de vervanging van eengezinswoningen door nulredenwoningen. Een groot gedeelte van die opgave is reeds gerealiseerd, maar we hebben nog laken voor de schaar. We geven hiermee invulling aan het wonen van vandaag, maar anticiperen ook op de woonbehoefte van morgen. Realisatie van de resterende opgave volgt in 2016 en 2017 met inzet van het woningconcept ‘Curavie’, een innovatie met bijvoorbeeld de mogelijkheid om de woningen te verplaatsen, die wij samen met marktpartijen hebben gerealiseerd. Als gevolg van de beleidsmatige keuzes en onder druk van afnemende budgetten is het aantal medewerkers de afgelopen jaren verder afgenomen. Tegelijkertijd geeft het medewerkers tevredenheidonderzoek een beeld van zeer gemotiveerde en betrokken medewerkers die veranderingsbereid zijn. De organisatie ontwikkelt en professionaliseert zich verder. Het principe van sturen met vertrouwen wordt uitgebouwd naar samenwerken met vertrouwen. Onze financiële positie is gezond en dat willen we ook zo houden.

⁸ Henry Mintzberg: Mintzberg on management

Investeringsbeslissingen worden genomen op basis van businesscases. Deze zijn integraal opgebouwd en focussen op het belang van de volkshuisvesting en de total costs of ownership. Groot onderhoud voeren we in beginsel alleen uit als, op basis van een daaraan gekoppelde levensduurverlenging, de ingrepen kostendekkend zijn. Dit heeft geleid tot minder grootschalige renovaties. Onze algemene kosten liggen - als we dat landelijk vergelijken - op een laag niveau. Samen met onze klantwaardering heeft dit geresulteerd in een AA-status in de Aedes-Benchmark. De organisatie ontwikkelt zich verder waarbij in toenemende mate wordt samengewerkt. Met het samenwerkingsverband Zuidwest Samen wordt op verschillende terreinen voordeel gehaald uit het bundelen van kennis en volume. Met collega-corporatie Stadlander gaan we zelfs een stap verder. Er wordt gewerkt aan een personeelsspoel waarmee we naast de eerder genoemde voordelen ook onze kwetsbaarheid verkleinen en professionaliteit kunnen behouden en vergroten.

Door de oogharen van de bestuurder

In onze contacten met onze belanghouders ervaren we dat onze aanpak volgens het public value model (zie inleiding) loont en dat onze legitimatie hierdoor wordt versterkt. Als gevolg hiervan creëren we draagvlak en transparantie en weten stakeholders wat ze van ons kunnen verwachten. Een aanpak die mooi past in de context van de nieuwe Woningwet. Als bestuurder ben ik trots op onze organisatie en onze medewerkers. Een jonge compacte club enthousiaste mensen waarmee we in de benchmark een AA-status wisten te bereiken. Het behalen hiervan was geen doel op zich, maar is voor mij wel een bevestiging dat we in de breedte van de opgave op de goede weg zijn. De samenwerking tussen corporaties in Zeeland verdiept zich verder en is de vrijblijvendheid voorbij. Maar we zijn er nog niet! De huidige tijd vraagt blijvende aandacht. Niet alleen voor een gezonde bedrijfsvoering waarbij we het invoeren van risicomanagement willen verbreden, maar juist om een stabiele relatie te behouden met onze belanghouders. Uitdagingen liggen er in het nog verder versterken van de lokale verankering met onze belanghouders. Dat is een uitdagende opgave in een tijd dat we zowel in de breedte (ZuidWest Samen) als met een specifieke partner (Stadlander) juist meer gaan samenwerken. Prioriteit heeft hierbij het verkleinen van onze kwetsbaarheid op het gebied van vastgoedontwikkeling en ICT. De strategische samenwerking met Stadlander is hierbij een eerste belangrijke stap. Daarbij moeten we er voor waken dat de noodzakelijke digitalisering en intensivering van samenwerking niet leiden tot verwijdering met onze huurders en belanghouders. Dan zouden we immers het paard achter de wagen spannen!

Peter Bevers
Bestuurder R&B Wonen
Augustus 2016

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

BESTUURLIJKE REACTIE MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE R&B WONEN

2012 tot en met 2015

Visitatie

In de tweede helft van 2016 werd R&B Wonen aan de hand van visitatiemethodiek 5.0 gevisiteerd door Ecorys. Geheel volgens planning werd eind oktober 2016 het conceptrapport opgeleverd en vond op 8 november 2016 het eindgesprek plaats.

R&B Wonen wil een degelijke sociale huisvester en een betrouwbare en professionele partij zijn. Het doet ons plezier dat de visitatiecommissie ons op de verschillende onderdelen waardeert met de volgende cijfers:

- Presteren naar opgaven en ambities 7,1
- Presteren naar belanghebbenden 8,0
- Presteren naar vermogen 7,3
- Presteren ten aanzien van governance 7,5

De visitatiecommissie bevestigt de werking van onze aanpak, gebaseerd op het Public Value Model. Belanghouders zien ons als een open en transparante organisatie en vinden dat ze op een goede manier invloed hebben op het beleid. We zijn er gepast trots op dat de visitatiecommissie ons beschrijft als *"een anticiperende club, met een transparant beleid, een robuuste financiële positie, met betrokken medewerkers en een op participatie gerichte houding voor de huurders en overige belanghebbenden"*.

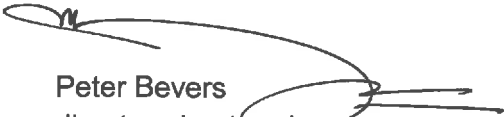
Onze uitdagingen

De huidige, snel veranderende, tijd vraagt om blijvende aandacht voor een gezonde bedrijfsvoering en een stabiele relatie met onze belanghouders. Tijdens de visitatie maakten onze belanghebbenden kenbaar dat R&B Wonen oog dient te houden voor de snelheid en mate van doorvoering van digitalisering. De visitatiecommissie beveelt aan onze huidige (gewaardeerde) werkwijze nog beter in documenten vast te leggen en die te publiceren. Ook wordt aandacht gevraagd voor de risico's van duurzame samenwerking met ketenpartners en collega-corporaties. R&B Wonen onderkent deze aanbevelingen en gaat hiermee voortvarend aan de slag. Zaken die goed beoordeeld zijn, zetten we uiteraard onverminderd voort.

Tot slot

Wij bedanken iedereen die heeft meegewerkt aan deze visitatie, in het bijzonder alle belanghouders die hun bijdrage leverden. Het resultaat is een rapport waarover R&B Wonen tevreden kan zijn en waarmee we ons nog verder kunnen verbeteren. Alles met als doel om regionaal en betrokken te zijn en blijven.

Heinkenszand, november 2016



Peter Bevers
directeur-bestuurder



Peter van Strien
voorzitter raad van commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

R&B Wonen

Naam	Functie
Dhr. P. van Strien	Raad van Commissarissen
Dhr. A. van 't Laar	Raad van Commissarissen
Mw. W.D. Janse-Alewijnse	Raad van Commissarissen
Dhr. P. Bevers	Directeur-bestuurder
Dhr. R. de Jonge	Manager Vastgoed en Bedrijfsondersteuning
Dhr. E. Dutour Geerling	Manager Klant en Omgeving
Dhr. D. Koomen	Controller
Dhr. P. de Graaf	Ondernemingsraad
Dhr. N. van Vlimmeren	Ondernemingsraad

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. K. Weststrate	Wethouder Volkshuisvesting, Gemeente Borsele
Dhr. J. Jansen	Hoofd Bouwen en Wonen, Gemeente Borsele
Mw. M. Heijdra	Beleidsmedewerker Ruimtelijke ordening, Gemeente Borsele
Dhr. J. Sinke	Wethouder Volkshuisvesting, Gemeente Reimerswaal
Mevr. J. Vermue	Hoofd Welzijn, Gemeente Reimerswaal
Mevr. S. Wijkhuis	Ambtenaar Volkshuisvesting, Gemeente Reimerswaal
Dhr. M. van der Wel	Directeur-bestuurder, Woonburg
Dhr. R. de Ridder	Directeur-bestuurder, Clavis
Dhr. M. Sas	Directeur-bestuurder, RWS Goes
Dhr. T. Ringersma	Directeur-bestuurder, Stadlander
Mevr. J. Boonman-Jacobs	Voorzitter, Woonplatform
Dhr. J. Zandee	Lid, Woonplatform
Mevr. C. Traas	Directeur-bestuurder, Ter Weel
Dhr. J. van Blarikom	Bestuurder, Zeeuwse Gronden
Dhr. J. Dieleman	Architect, Archikon
Dhr. B. van der Velde	Architect, Grosfeld Van der Velde Architecten
Dhr. K. de Regt	Directeur, Aannemersbedrijf Van der Poel

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van R&B Wonen die toeziet op de periode 2012 tot en met 2015 en die is uitgevoerd in de periode augustus 2016 tot en met december 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Rotterdam, 1 augustus 2016



Rob Out

Senior consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

R&B Wonen

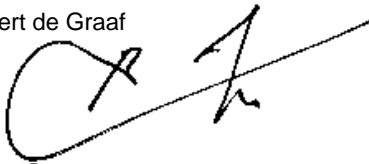
Visitatieperiode augustus 2016 tot en met december 2016

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Bert de Graaf



Naam en handtekening:

Rob Out



Naam en handtekening:

Robert Kievit



Plaats:

Rotterdam

Datum:

1 augustus 2016

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Graaf, drs. ing. B. de

Geboorteplaats en –datum:

Dussen, 13 november 1948

Woonplaats:

Barendrecht

Huidige functie:

Associate partner Ecorys / eigenaar Bedegra B.V.

Onderwijs:

- HTS Utrecht, richting landmeetkunde met nadruk op administratieve en juridische vraagstukken
- Economische Hoge School Tilburg; specialisatie bedrijfseconomie. Hoofdvak: bedrijfsorganisatie
- Diverse gerichte cursussen en trainingen

Loopbaan:

2002 – heden:	Directeur Bedegra BV (sinds 1987) en Associate Partner Ecorys Venoot van Aquaplanning (sinds 2006) dat zich bezig houdt met wonen op het water.
1999 – 2002:	Lid Groepsdirectie NEI/Kolpron Groep en aansluitend Lid Board of Management van haar rechtsopvolger Ecorys Group
1987 – 1999:	Directeur Kolpron Management Support BV en aansluitend Algemeen directeur Kolpron Consultants BV, verantwoordelijk voor de algemene leiding en (strategische) ontwikkeling van de organisatie
1983 – 1987:	Directeur Gemeentelijk Woningbedrijf Rotterdam
1979 – 1983:	Afdelingshoofd planbegeleiding bij het Grondbedrijf Rotterdam en plaatsvervangend directeur
1972 – 1979:	Diverse functies bij het Rijkskadaster

Selectie enige aandachtsvelden en projecten:

- Gebiedsontwikkeling en woningbouwbeleid in midden Europese landen, Litouwen, Rusland en Suriname
- Regionale (Grondkosten)fondsen en samenwerkingsverbanden: onder meer voor Stadsgewest Haaglanden, Rotterdam en HAL-gebied en in Gelderland, Noord-Holland en Noord-Brabant
- Evaluatie Stadsvernieuwing, VINEX, Regionaal-Economisch beleid etc.
- PPS in algemene zin en PPS-constructie diverse VINEX-locaties en andere projecten
- Organisatorische en financiële vormgeving stedelijke herstructureringsopgave
- Strategische visies/adviezen zowel privaat (concern- en werkmaatschappij niveau) als publiek
- Boardroom consultancy zowel publiek als privaat en maatschappelijke visitaties woningbouwcorporaties.
- Mediation bij diverse samenwerkingsverbanden en conflicten
- Inbreng (lagere) overheden en werkgeversorganisaties in nationaal beleid
- Fusies en overnames (zowel in de not-for-profit- als profitsector)
- Lid aanjaagteam en impulsteam Ministerie VROM/BZK
- Onderhandelingen over aankopen en bedrijfsverplaatsingen inclusief ontsluitingen (via weg, trein, lucht en vaarwegen)
- Organisatorische vormgeving herstructurering bedrijfsterreinen.

- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties door geheel Nederland.

Belangrijkste nevenactiviteiten:

- Visitator van woningbouwcorporaties via ECORYS Nederland B.V.
- Lid Investment Committee ROM-D
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Ouderen Huisvesting Rotterdam.
- Lid Raad van Advies Rebel Group BV

Enige voormalige nevenactiviteiten:

- Lid Raad van Commissarissen Triodos Vastgoed Fonds
- Voorzitter Bedrijvenplatform Geo Informatie
- Voorzitter Overlegplatform Wonen Spijkenisse
- Voorzitter Raad van Commissarissen Altus BV (projectontwikkeling), Houten
- Lid Raad van Commissarissen Vestia - Estrade Groep (woningbouwcorporatie), Rotterdam
- Lid College van advies City Link Amsterdam-Sarajevo
- Voorzitter Raad van Commissarissen Onniré (aannemerij), Rotterdam
- Voorzitter Raad van Commissarissen VVT (woningbouwcorporatie) te Tilburg

Profielchets:

Drs. Ing. Bert de Graaf is onder meer Associate Partner van ECORYS Nederland BV en houdt zich bezig met board room consultancy ten behoeve van de publieke en private sectoren die actief zijn in de gebouwde omgeving. Hij concentreert zich op het formuleren van beleid en strategie en benadrukt waardemanagement van ruimtelijke ordening en vastgoed. Zowel in Nederland als in het buitenland heeft hij zich bezig gehouden met (sociale) huisvestingsproblematiek, waarbij vaak ook een marktbenadering voor het voorraadbeheer is geïntroduceerd. Als plaatsvervangend directeur van het Grondbedrijf en als directeur van het Gemeentelijk Woningbedrijf van Rotterdam (een woningcorporatie met 40.000 woningen) is hij altijd in hoge mate betrokken geweest bij stedelijke ontwikkeling en vernieuwing. Als adviseur heeft hij meegewerkt aan de evaluatie van onder meer de stadsvernieuwing (BELSTATO), de VINEX en de organisatorische vormgeving van de stedelijke vernieuwing in een aantal steden (waaronder DUO in Utrecht). Als bemiddelaar heeft hij menig samenwerkingsverband tot stand gebracht of onenigheid tussen partijen tot een goed einde gebracht. Als strategisch en financieel adviseur heeft hij meegewerkt aan het ontstaan van de grootste Nederlandse vastgoedbedrijven. Door zijn vele eerdere functies en opdrachten heeft hij bijgedragen aan de formulering van het (sociale) woningbouwbeleid en de opvattingen over de betekenis van vastgoedontwikkeling en de stedelijke vernieuwing in algemene zin beïnvloed; dit zowel in Nederland als daarbuiten.

Selectie van visitatie-ervaring:

Ons Huis	Woongoed Zeeuws-Vlaanderen	Gooi en Omstreken
Laurentius	Stichting Woonburg	GoedeStede
Maasdelta	R&B Wonen	Wonen Limburg

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielchets:

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

Visitatie ervaring 2011 tot heden:

Velison Wonen	HeemWonen	Lefier
Triada	Rijswijk Wonen	De Alliantie
Vecht en Omstreken	UWOON	Woonservice IJsselland
Woonbron	De Combinatie	Laurentius
Wonen Zuid	Woonveste	Vallei Wonen
Acantus	Mooiland	Wold en Waard
Maasdelta	Woonpartners Midden-Holland	Woongoed Zeeuws Vlaanderen
TBV Wonen	De Kernen	Mitros
Juthphaas Wonen	R&B Wonen	Antares

Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2011 – 2013: Real Estate and Housing (Msc), Technische Universiteit Delft

2005 – 2011: Bouwkunde (BSc), Technische Universiteit Delft

1998 – 2004: Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

2015 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior Consultant

2014 – 2015: PVM Rotterdam, Vastgoedadviseur

2013 – 2014: Portaal, Projectmedewerker Vastgoedbeheer

Profielchets:

Robert heeft een brede interesse in de volkshuisvesting in Nederland. Hij heeft ervaring in het werken voor en bij woningcorporaties en is zodoende bekend met de corporatiesector. Door zijn betrokkenheid bij onder andere de visitaties van De Alliantie, Lefier en Velison Wonen heeft Robert de nodige ervaring met het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Als consultant voert Robert daarnaast verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen). Robert is tevens coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties.

Visitatie ervaring

HeemWonen	Lefier	De Alliantie
Triada	Rijswijk Wonen	Jutphaas Wonen
Velison Wonen	R&B Wonen	

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		6,6
Woningtoewijzing aan de primaire doelgroep: 2012: 94,0% (Jaarverslag 2012, p. 12). 2013: 93,5% (Jaarverslag 2013, p. 12). 2014: 92,8% (Jaarverslag 2014, p. 8). 2015: 93,3% (Jaarverslag 2015, p. 8).	R&B Wonen stelt minstens 90% van haar vrijkomende woningen beschikbaar aan de primaire doelgroep (lagere inkomens < € 34.678 (2014)) (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).	7
Woningtoewijzing aan de secundaire doelgroep: 2012: 16 woningen (3,8%) (Jaarverslag 2012, p. 16). 2013: 19 woningen (4,6%) (Jaarverslag 2013, p. 15). 2014: 26 woningen (7,0%) (Jaarverslag 2014, p. 9). 2015: 18 woningen (4,0%) (Jaarverslag 2015, p. 9).	R&B Wonen benut de overige 10% door deze beschikbaar te stellen aan de secundaire doelgroep (middeninkomens € 34.678 tot € 43.602 (2014)) (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).	7
2012: 10 jongerenwoningen Dorpsstraat opgeleverd in Heinkenszand en 8 CO ₂ -neutrale starterswoningen in Heinkenszand (Jaarverslag 2015, p. 22). 2013: 12 Starterswoningen in Yerseke en 12 jongeren-appartementen in Kruiningen (Jaarverslag 2013, p. 22). 2014: 2015: 5 Starterswoningen gebouwd in Nieuwdorp (Jaarverslag 2015, p. 36). R&B Wonen heeft daarnaast woningen verkocht tegen marktprijzen onder andere om te voldoen aan de vraag naar relatief goedkope koopwoningen voor starters (Jaarverslag 2013, p. 50).	R&B Wonen neemt maatregelen om starters meer mogelijkheden op de huur- en koopmarkt te bieden (Prestatieafspraken 2010-2014 Reimerswaal, p. 6). R&B Wonen speelt in op de behoefte van jongeren/starters door de vrijkomende huurwoningen als gevolg van doorstroming van ouderen, voor jongeren/starters te bestemmen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 26).	6
R&B Wonen heeft gedurende de visitatieperiode voldoende woningen beschikbaar gesteld voor statushouders aan de gemeente Borsele en Reimerswaal. In 2012 en 2013 hebben beide gemeenten de doelstellingen echter veelal niet gehaald omdat statushouders met name in de kleine kernen woningen weigerden. Vanaf 2014 is het voor statushouders niet langer mogelijk om woningen te weigeren (Jaarverslagen).	R&B Wonen spant zich in om tijdig de door de gemeente gevraagde woningen voor statushouders beschikbaar te stellen, zodat de gemeenten kunnen voldoen aan de verplichting om statushouder binnen maximaal 12 weken na koppeling te huisvesten (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 10).	7
2012: R&B Wonen heeft een pilot uitgevoerd met de gemeente Borsele met als doel arbeidsmigranten te huisvesten in de bestaande woningvoorraad: een groep van vier arbeidsmigranten in een woning in de kern 's-Heerenbroek (Jaarverslag 2012, p. 30).	R&B Wonen huisvest arbeidsmigranten die zich hier willen vestigen ('nieuwe Zeeuwen'), waarbij arbeidsmigranten gelijke kansen hebben als ieder ander die zich heeft ingeschreven (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 11).	6
Betaalbaarheid		6,7
Goedkope woningvoorraad (< €403,05 per maand): 2012: 741 woningen (17,6%) (Jaarverslag 2015, p. 5) 2013: 693 woningen (16,5%) (Jaarverslag 2015, p. 5) 2014: 685 woningen (16,4%) (Jaarverslag 2015, p. 5) 2015: 658 woningen (15,7%) (Jaarverslag 2015, p. 5)	R&B Wonen zal de huurprijs van een deel van de woningvoorraad goedkoop houden (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 7).	6

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>2014: 66% (Jaarverslag 2014, p. 12); 2015: 66% (Jaarverslag 2015, p. 12);</p> <p>In 2014 was de maximale toegestane huur bij 144 woningwaarderingpunten € 723,96. De gemiddelde huur lag op € 477,54 (66%).</p> <p>In 2015 was de maximale toegestane huur bij 152 woningwaarderingpunten € 744,52. De gemiddelde huur lag op € 494,02 (66%).</p>	<p>R&B Wonen volgt het Rijksbeleid, zolang de gemiddelde huur van alle woningen van R&B Wonen lager is dan 75% (tot en met 2017) van de maximale redelijke huren die woningcorporaties volgens het woningwaarderingstelsel mogen vragen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 8).</p>	7
<p>R&B Wonen heeft inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd in overeenstemming met de prestatieafspraken. Vanaf 1 juli 2015 heeft R&B Wonen gekozen voor maatwerk als het gaat om de huurverhoging, als logische overgang naar de huursombenadering die in 2017 van kracht is (Jaarverslag 2015, p. 39).</p>	<p>R&B Wonen past inkomensafhankelijke huurverhoging toe voor hogere en middeninkomens, zolang de minister dit faciliteert en zolang het gemiddelde huurniveau van 75% maximaal toegestane huur niet wordt behaald (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 28).</p>	7
<p>R&B Wonen streeft bij comfortverbetering naar een harmonisatie tot een streefhuur, die past bij woningen met een gelijkwaardig comfortniveau en een vergelijkbare marktpositie. De energiebesparende maatregelen die in 2015 zijn getroffen, zijn aan de zittende huurders voor 50% in de huur doorberekend. Na een mutatie wordt de verbetering van het EPA-label voor (gemiddeld) 75% aan de nieuwe huurder doorberekend (Jaarverslag 2015, p. 11)</p>		
Gemiddelde beoordeling		6,6

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>2012: In Ovezande is woon-zorgcomplex NieuwSande opgeleverd, in 's-Gravenpolder is woon-zorgcomplex De Beukelaar opgeleverd en in Nieuwdorp is woon-zorgcomplex Lancasterhof opgeleverd (Jaarverslag 2012, p. 22).</p> <p>2013: Geen woon-zorgcomplexen opgeleverd.</p> <p>2014: In Heinkenszand is woon-zorgcomplex Rietzanger opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 20).</p> <p>2015: In Ovezande is woon-zorgcomplex Avezande opgeleverd en in Rilland is woon-zorgcomplex De nieuwe Vliedberg opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 19).</p>	<p>R&B Wonen zal woon-zorgcomplexen realiseren in Hansweert en Rilland (gemeente Reimerswaal) en Heinkenszand, Ovezande en Nieuwdorp (gemeente Borsele) (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 9).</p>	8
<p>Oplevering levensloopbestendige woningen:</p> <p>2014: 10 Woningen opgeleverd (Jaarverslag 2014, p. 19).</p> <p>2015: 80 Woningen opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 19).</p>	<p>R&B Wonen voorziet in de periode van 2014 tot 2018 in de vraag naar huurwoningen die ontstaat vanuit de vergrijzing door de transformatie van eengezinswoningen naar 250 levensloopbestendige woningen (= gemiddeld 50 woningen per jaar) (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 25)</p>	7
<p>Het budget voor WMO-voorziening wordt jaarlijks overschreden. Het gaat daarbij om kleine WMO-aanpassingen zoals steunen en beugels in douches, verhoogde toiletputten of speciale wc-brillen, aangepaste terrassen of opritten om de woning rolstoeltoegankelijk te maken. Voor bestaande woningen zijn de uitgaven geboekt als onderhoud en voor nieuwbouw zitten deze uitgaven in de projectadministratie (als onderdeel van de aanneemsom).</p>	<p>R&B Wonen realiseert jaarlijks voor € 25.000 aan Wmo-voorzieningen: € 12.500 voor Borsele en € 12.500 voor Reimerswaal (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 18)</p>	7
<p>2012: NieuwSande (15 seniorenappartementen) en Lancasterhof (25 seniorenappartementen).</p> <p>2013: Markt Kruiningen (12 woningen) en Meerwaarde (9 woningen).</p> <p>2014: Nieuweweg (4 nultredenwoningen); Wielingestraat (6 nultredenwoningen) en Rietzanger (1 appartement).</p> <p>2015: Rietzanger (28 seniorenappartementen en 4 groepswoningen), Mr. Dr. Meslaan (8 seniorenappartementen), School-/Kerkhoekstraat (8 seniorenappartementen); Woon-zorgcomplex Zeeuwse Gronden (16 appartementen) en woon-zorgcomplex (20 huurappartementen en 3 groepswoningen voor dementerende ouderen).</p>	<p>R&B Wonen realiseert op verzoek van en in samenwerking met zorgaanbieders en de gemeenten huisvesting voor bijzondere doelgroepen (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).</p>	8
Gemiddelde beoordeling		7,5

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		7
<p>R&B Wonen verbetert de kwaliteit voor senioren door middel van het doorvoeren van woningaanpassingen en het realiseren van appartementen. Daarnaast transformeert R&B Wonen verouderde woningen naar nultredenwoningen. Voor appartementen en curaviewoningen zijn de basiskwaliteit en de keuzeopties vastgelegd in een programma van eisen (Jaarverslagen).</p> <p>2015: De personen die in 2015 een woning hebben betrokken waardeerden het aanbod met een 7,7 (Jaarverslag 2015, p.14).</p> <p>Woningwaarderingspunten: 2012: 138 2013: 143 2014: 144 2015: 152</p>	<p>R&B Wonen behoudt goede woningen en speelt in op de woonwensen van huurders door planmatig onderhoud uit te voeren, eenvoudige ingrepen te doen om te voldoen aan de minimum kwaliteit bij sloop, grondige renovaties uit te voeren om ook in de toekomst in een behoefte te blijven voorzien en transformatierenovaties uit te voeren om de woning geschikt te maken voor meerdere doelgroepen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).</p>	7
Kwaliteit dienstverlening		7
<p>KWH-huurlabel: 2012: 7,7 2013: 7,7 2014: Niet bekend. 2015: 7,8</p>	<p>Klantgerichtheid is een kerncompetentie van R&B Wonen: R&B Wonen scoort in 2012, 2013 en 2014 een 7,85 voor het KWH-huurlabel (Ondernemingsplan 2010-2014, p. 20).</p>	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
R&B Wonen heeft verschillende projecten uitgevoerd met bewonersparticipatie. De ervaringen uit deze projecten zijn vertaald in een standaard plan van aanpak voor bewonersparticipatie (Jaarverslag 2015, p. 26).	R&B Wonen geeft klanten een sterkere positie bij nieuwbouw en vernieuwing (Ondernemingsplan 2014-2018, p. 36).	7
Energie en duurzaamheid		6,8
In 2012 zijn 16 CO ₂ -neutrale woningen opgeleverd in Heinkensand: 8 appartementen en 8 eengezinswoningen (Jaarverslag 2012, p. 22).	R&B Wonen neemt initiatief voor het ontwikkelen van 16 CO ₂ -neutrale woningen in Over de Dijk 3 te Heinkensand (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 8).	7
Op 31 december 2015 was de gemiddelde energie-index van het totale woningbezit 1,48 (Jaarverslag 2015, p. 23).	R&B Wonen werkt toe naar een woningvoorraad met een gemiddeld EPA-label B (energie-index 1,25) eind 2020. De maatregelen van R&B Wonen in de periode van 2014 tot 2018 hebben als doel om eind 2017 een gemiddelde energie-index van 1,37 (label C) te behalen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 15).	7
Investering in energie en duurzaamheid: 2014: € 1.251.000 (Jaarverslag 2014, p. 21). 2015: € 1.559.499 (Jaarverslag 2015, p. 21).	R&B Wonen zet in de periode van 2014 tot 2018 € 8 miljoen (€ 2 miljoen per jaar) in om de noodzakelijke energiebesparende maatregelen te nemen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 15).	6
Verduurzaming naar label B (% van aantal mutaties) 2014: 265 woningen (74%) (Jaarverslag 2014, p. 23). 2015: 167 woningen (45%) (Jaarverslag 2015, p. 23).	R&B Wonen pakt bij een huurdersmutatie een bestaande woning aan door de woning naar het niveau van label B te brengen, onder andere met zonnepanelen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 15).	7
Gemiddelde beoordeling		6,9

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		7
2010: 84 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2012, p. 6) 2011: 24 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2012, p. 6) 2012: 60 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 5) 2013: 21 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 5) Totaal: 189 woningen opgeleverd.	R&B Wonen realiseert in de periode van 2010 tot 2014 354 woningen (Prestatieafspraken 2010-2014 Reimerswaal, p. 27).	7

Prestaties	Opgaven	Cijfer
2014: 10 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 5) 2015: 80 woningen opgeleverd (Jaarverslag 2015, p. 5)	R&B Wonen realiseert in de periode van 2014 tot 2018 minimaal 250 levensloopbestendige woningen via vervangende nieuwbouw (herstructureren) (= gemiddeld 50 woningen per jaar) (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).	7
De nieuwbouw is voortaan minder onrendabel. Voor nieuwbouw wordt gerekend met een IRR > 3% of een maximaal bedrag onrendabel per verhuureenheid (Jaarverslag 2015, p. 39).	R&B Wonen investeert niet meer dan gemiddeld € 20.000 per nieuw te bouwen verhuureenheid onrendabel (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).	7
Sloop		7
R&B Wonen heeft de bejaardenwoningen Bosburg gesloopt.	R&B Wonen sloopt de 24 bejaardenwoningen Bosburg die R&B Wonen kocht van Stichting Ouderen Yerseke (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 6).	7
2012: 83 woningen gesloopt (Jaarverslag 2015, p. 5) 2013: 23 woningen gesloopt (Jaarverslag 2015, p. 5) 2014: 10 woningen gesloopt (Jaarverslag 2015, p. 5) 2015: 42 woningen gesloopt (Jaarverslag 2015, p. 5) In totaal zijn 158 woningen gesloopt.	R&B Wonen realiseert in de periode van 2014 tot 2018 minimaal 250 levensloopbestendige woningen via vervangende nieuwbouw (herstructureren) (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).	7
Verbetering bestaand woningbezit		7
Investering in complexgewijs groot onderhoud en duurzaamheid: 2012: €9.097.752 (Jaarverslag 2012, p. 25). 2013: €3.990.000 (Jaarverslag 2013, p. 24).	R&B Wonen investeert jaarlijks €7,5 miljoen in renovatie (incl. energiebesparende maatregelen) (Prestatieafspraken 2010-2014, p. 7).	7
Investering in complexgewijs groot onderhoud: 2014: €467.000 (Jaarverslag 2014, p. 21). 2015: €226.334 (Jaarverslag 2015, p. 21).	R&B Wonen investeert naar vermogen in het groot onderhoud van haar bestaande woningvoorraad (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 27).	
Maatschappelijk vastgoed		8
Ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed: 2012: Als onderdeel van project Lancasterhof is ruimte voor SVRZ en een fysiotherapie gerealiseerd. Als onderdeel van project NieuwSande is ruimte voor een huisarts en een fysiotherapeut gerealiseerd (Jaarverslag 2012, p. 14). 2013: Als onderdeel van de ontwikkeling van project Meerwaarde is een supermarkt, een dorpshuis met activiteitenruimten en een multifunctionele sportzaal gerealiseerd. Het dorpshuis en de sportzaal zijn verkocht aan de gemeente Reimerswaal (Jaarverslag 2013, p. 14). 2014: Als onderdeel van de ontwikkeling van project Rietzanger is een optiekruimte gerealiseerd en verkocht aan Optiek de Visser (Jaarverslag 2014, p. 19). 2015: Als onderdeel van de ontwikkeling van woonzorgcomplex Rilland is een multifunctionele ruimte gerealiseerd. Daarnaast is het jongeren centrum De Kist opgeknapt en deels nieuw gebouwd (Jaarverslag 2015, p. 20).	R&B Wonen neemt meer en bredere verantwoordelijkheid in de ontwikkeling en het beheer van maatschappelijk vastgoed (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).	8

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		6
2012: 16 woningen verkocht (Jaarverslag 2015, p. 5). 2013: 18 woningen verkocht (Jaarverslag 2015, p. 5). 2014: 17 woningen verkocht (Jaarverslag 2015, p. 5). 2015: 20 woningen verkocht (Jaarverslag 2015, p. 5).	R&B Wonen verkoopt per jaar gemiddeld 20 bestaande woningen verdeeld over de gemeenten in haar werkgebied (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).	6
Het merendeel van de verkochte woningen wordt met minimaal energielabel D verkocht (Overzicht verkoopbare woningen 2014).	De woningen die R&B Wonen verkoopt worden in redelijke staat c.q. met minimaal label D in de markt gezet (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 28).	6
Gemiddelde beoordeling		7

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
De inzet van R&B Wonen in leefbaarheid: 2012: € 37.866 (Kwartaalrapportage Q1 2013, p. 6). 2013: € 50.000 (Kwartaalrapportage Q1 2014, p. 10). 2014: € 34.878 (Kwartaalrapportage Q1 2015, p. 8). 2015: € 22.994 (Kwartaalrapportage Q1 2016, p. 7).	R&B Wonen stelt jaarlijks een budget van € 30.000 beschikbaar voor initiatieven die de leefbaarheid in de gemeenten bevorderen en ondersteunen (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).	8
De inzet van R&B Wonen in het Kernenfonds: 2012: Projecten Rietzanger en De Uitkijk (Kwartaalrapportage Q3 2012, p. 7). 2013: Projecten Rietzanger en Meerwaarde (Kwartaalrapportage Q3 2013, p. 6). 2014: € 113.500 (Kwartaalrapportage Q1 2015, p. 8). 2015: € 200.000 (Kwartaalrapportage Q1 2016, p. 7).	R&B Wonen stelt jaarlijks een budget van € 10 000 beschikbaar (per gemeente) voor dorpsvernieuwing en investeringen in de openbare ruimte als onderdeel van het Kernenfonds (voorheen 1%-fonds) (Prestatieafspraken 2010-2014 en 2014-2018).	8
R&B Wonen signaleert maandelijks op rayonniveau de huurachterstanden door een MKO'er, waarna de MKO'er gericht actie onderneemt (Jaarverslag 2015, p. 15).	R&B Wonen meldt huurachterstanden tijdig bij de gemeente om grotere problemen te voorkomen (Prestatieafspraken 2014-2018, p. 10).	7
Gemiddelde beoordeling		7,7



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas