

Maatschappelijke visitatie Woonbedrijf ieder1

Opdrachtgever: Woonbedrijf ieder1

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Pia van Oord
Roosmarijn Hegeman

Rotterdam, september 2010

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

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

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

Inhoudsopgave

Recensie en Samenvatting

Voorwoord	6
1 Woonbedrijf ieder1	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie en beleidscyclus	16
1.3.1 Organisatie	16
1.3.2 Beleidscyclus	17
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Kerndocumenten	18
2.3 Fusiedocument Hanzewonen – Woonunie	18
2.4 Bedrijfsplan 2007 ‘Ieder1 van belofte naar prestatie’	19
2.5 Bedrijfsplan 2008 – 2012 ‘Ieder1 zijn talent, samen het resultaat’	20
2.6 Jaarplannen 2008 e.v.	21
2.6.1 Jaarplan 2008, ‘Ieder1 zijn talent, samen het resultaat’	21
2.6.2 Jaarplan 2009, ‘In 2009 fit!’	22
2.6.3 Bedrijfsplan 2010-2014	22
2.7 Overig beleid	23
2.7.1 Investeringsstrategie 2010-2019 en Investeringsprogramma 2010-2019	23
2.7.2 Wonen boven winkels	23
2.7.3 Verhuurbeleid	24
2.7.4 Duurzaamheid	24
2.7.5 Organisatiebeleid	24
2.8 Beleid in ontwikkeling	25
2.8.1 Zeggenschap	25
2.9 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed	26
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Regionale opgave	29
3.2.1 Woonvisie Gelderland, Kwalitatief Woonprogramma 2005-2014	29

3.2.2	Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tussen gemeenten Deventer, Zutphen, Voorst en Apeldoorn en de corporaties voor de periode 1-1-2010 tot 1-1-2014	30
3.3	De lokale opgave	30
3.3.1	Deventer, Woonvisie 2008+ 'Kwaliteit en verscheidenheid'	31
3.3.2	Woonvisie Zutphen 2007-2011, Verhoogde Ambitie, met oog voor kwaliteit.	32
3.4	Prestatieafspraken	33
3.4.1	Zutphen, Prestatieovereenkomst 2008 t/m 2011: Samen aan de slag	33
3.4.2	Deventer, Prestatieafspraken tussen gemeente Deventer en de corporaties, 2009 t/m 2018	35
3.5	Overige afspraken	38
3.5.1	Overeenkomst inzake Uitvoeringsconvenant Waterkwartier (Wijkontwikkeling Wijk), Gemeente Zutphen en Woningstichting Hanzewonen (2005-2010)	38
3.5.2	Uitvoeringsplan Keizerslanden(2005-2015)	39
3.5.3	Uitvoeringsafspraken herstructurering Keizerslanden in de periode 2010 t/m 2015	41
3.6	Presteren naar opgaven: ruim voldoende	43
4	Presteren volgens Stakeholders (PvS)	46
4.1	Inleiding	46
4.2	Samenwerking, overleg en onderzoek	46
4.2.1	Huurders	46
4.2.2	Maatschappelijk partners	48
4.2.3	Landelijk netwerk	48
4.2.4	Tevredenheidsmetingen	48
4.2.5	Stakeholdersbijeenkomst	50
4.3	Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	50
4.3.1	Stakeholders	51
4.4	Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	56
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV)	58
5.1	Inleiding	58
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	58
5.2.1	Volkshuisvestelijke gegevens	59
5.2.2	Financiële positie en perspectief	63
5.3	Financieel beleid	64
5.3.1	Inleiding	64
5.3.2	Financiële uitgangspunten	65
5.3.3	Investeringsstrategie 2010-2019 'Investerings in vastgoed'	66
5.3.4	Risicomanagement	67
5.3.5	Financiële meerjarenbegroting	69
5.3.6	Treasurystatuut (2009)	70
5.3.7	Treasury Jaarplan 2010.	70
5.4	Efficiëntie	71
5.4.1	Netto bedrijfslasten	71
5.5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende	71

6 Governance	74
6.1 Inleiding	74
6.2 Governance structuur	74
6.3 Intern toezicht	76
6.4 Betrokkenheid van stakeholders	77
6.5 Presteren op het gebied van Governance: goed	77
Deel II: Prestatiespinnenwebben	80
Deel III: Integrale beoordelingstabellen	83
Bijlagen	84
Bijlage 1. SEV-Referentiekader (versie 3.0)	84
Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woonbedrijf ieder1	91
Bijlage 3. Geïnterviewde stakeholders	92
Bijlage 4. Documentatie	93
Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	96
Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven	103

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

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

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Maatschappelijke Visitatie, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

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

- De eigen ambities en doelstellingen;

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

² Idem.

- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de stakeholders;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Woonbedrijf ieder1 – de aanpak van ECORYS

Woonbedrijf ieder1 heeft ECORYS januari 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode mei-augustus 2010. Het visitatieteam van ECORYS bestond uit Ton Lensen, Roosmarijn Hegeman en Pia van Oord. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is in mei 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op dinsdag 25 mei 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en twee leden van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern:
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder, de concerncontroller, de directeur Woondiensten, de directeur Vastgoed en bedrijfsdiensten. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de interviews.
4. Telefonische interviews stakeholders:
Gekozen is voor het telefonisch interviewen van stakeholders en niet voor een gezamenlijke bijeenkomst. Op blz. 44 wordt hier nader op ingegaan. In totaal zijn 14 telefonische interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders van de corporatie. In bijlage 3 wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam ECORYS:
In juni heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeven van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. De voorlopige bevindingen zijn op dinsdag 6 juli besproken met de directeur-bestuurder en het management team. Bespreking van het definitieve conceptrapport vindt plaats op 24 augustus. Na verwerking van eventuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV-methodiek.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 (waarin de fusie tot stand kwam) tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2010 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%).
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%).
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%).
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%).
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders.
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Leeswijzer

Deel I bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonbedrijf ieder1 en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Woonbedrijf ieder1
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlagen:

1. SEV-Referentiekader (versie 3.0)
2. Geïnterviewde personen Woonbedrijf ieder1
3. Betrokken stakeholders
4. Documentatie
5. Uitwerking van beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen
6. Uitwerking van beoordeling presteren naar Opgaven
7. Leidraad telefonische interviews

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking met Woonbedrijf ieder1 daarin ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Woonbedrijf ieder1, evenwichtige en verantwoorde stedelijke vernieuwer

Woonbedrijf ieder1 is medio 2006 gevormd door een fusie en telt ca 17.000 verhuureenheden in de gemeenten Deventer en Zutphen. De corporatie heeft 137 medewerkers in dienst (123 fte). Het bezit dateert in hoofdzaak van na 1940, is voor 25% gebouwd in de periode 1960-1970 en bestaat uit relatief veel meergezinswoningen zonder lift (36%). Het aandeel goedkope woningen is relatief groot (33%). De corporatie heeft een gemiddelde huurprijs van €412,97.

De corporatie heeft na de fusie veel energie en middelen geïnvesteerd in de ‘ieder1-ording’. Zij is een ambitieuze corporatie met oog voor intern toezicht en compliance, die sterk inzet op stedelijke vernieuwing en risicobeheersing. De corporatie heeft na de fusie een heldere, systematische en uitgebreide beleidscyclus in gang gezet die is gestoeld op 7 sterke strategische doelstellingen. De beleidscyclus kenmerkt zich door een grote mate van overzicht en sturing.

Na de fusie is de Raad van Commissarissen opnieuw samengesteld, deels met leden van voorgangers. Kort geleden zijn twee vrouwelijke commissarissen benoemd. In de organisatie is een kwalitatieve ontwikkeling zichtbaar die gepaard is gegaan met een toename van de beheersing van de bedrijfsprocessen, een versterking van de competenties en stimulering van het ‘zelfpropellend vermogen’ van de medewerkers. Hiermee wordt het vermogen bedoeld om meer zelfstandig en zelfbewust knelpunten in het eigen werk aan te pakken en te leren van ervaringen. Ieder1 heeft de ambitie een lerende organisatie zijn, wat zich vooral uit in investering in talentontwikkeling van medewerkers. Deze attitude kan sterker worden door meer zichtbare zelfreflectie en bewuster leren van gemaakte fouten.

Woonbedrijf ieder1 onderscheidt zich door een eigen invulling van het maatschappelijk ondernemerschap. In onderling overleg met de gemeente Deventer is de regie in de stedelijke vernieuwing van Keizerslanden bij haar neergelegd. Zij kent een aanzienlijk aantal maatschappelijke vastgoedprojecten (in zorg, onderwijs, welzijn) en zet gecontroleerd haar vermogen in voor maatschappelijk rendement. De corporatie begeeft zich ook in activiteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid, mits deze passen binnen haar strikte rendementseisen. Tenslotte investeert zij op lokaal en bovenlokaal niveau in innovatieve projecten en een stimulerend netwerk.

Concluderend presteert Woonbedrijf ieder1 over de gehele linie ruim voldoende tot goed, wat het beeld schetst van een ambitieuze, evenwichtige corporatie die in control is. Dat beeld kan nog verder worden versterkt door tegemoet te komen aan de wens van stake-

holders om de betrokkenheid met hen te vergroten, door bij informatieverstrekking meer aan te sluiten bij de belevingswereld van belanghebbenden en hen meer bij het beleid te betrekken.

In een tijd die wordt gekenmerkt door een verslechtering van het financieel-economisch klimaat en die voor woningcorporaties turbulent genoemd mag worden, blijkt Woonbedrijf ieder1 in staat om haar voorgenomen en overeengekomen opgaven grotendeels te realiseren. Dat is onder andere het gevolg van een sterk financieel-economisch beleid.

Om de realisatie van haar ambities (stedelijke vernieuwing) gestand te doen, hanteert Woonbedrijf ieder1 duidelijke financiële kaders bij haar afwegingen t.a.v. vastgoedprojecten. De stakeholders geven aan, dat zij meer evenwicht verwachten tussen de zakelijke (bedrijfseconomische) randvoorwaarden en de volkshuisvestelijke doelstellingen.

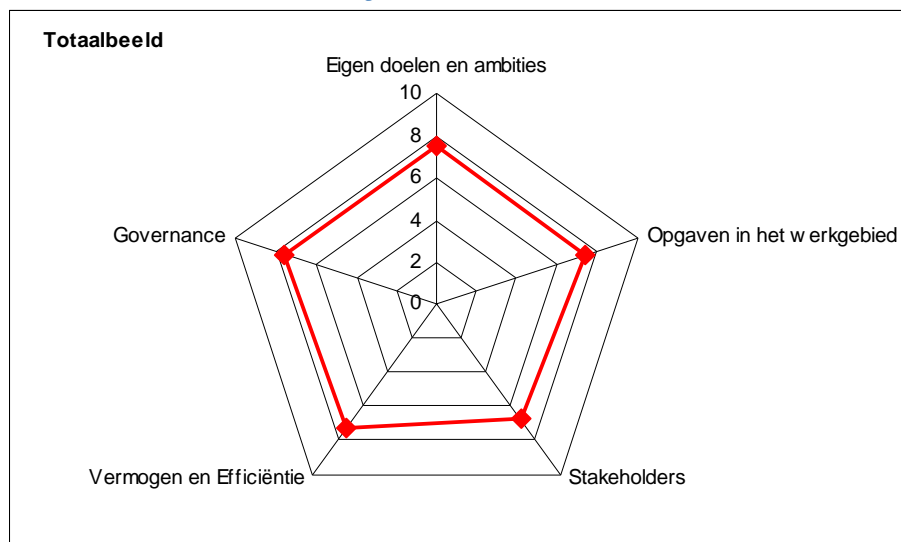
Samenvatting

De visitatiecommissie stelt vast dat de uitkomst een evenwichtig beeld te zien geeft. Vanuit alle invalshoeken bezien is de maatschappelijke prestatie van Woonbedrijf ieder1 ruim voldoende tot goed te noemen. Verbetering van presteren is te vinden in het meer betrekken van de stakeholders bij de evaluatie van bestaand beleid en de totstandkoming van nieuw beleid, in het beter zichtbaar maken van de effecten van de lerende organisatie en in het meer communiceren van inzichten die door zelfreflectie zijn verworven.

Woonbedrijf ieder1 krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

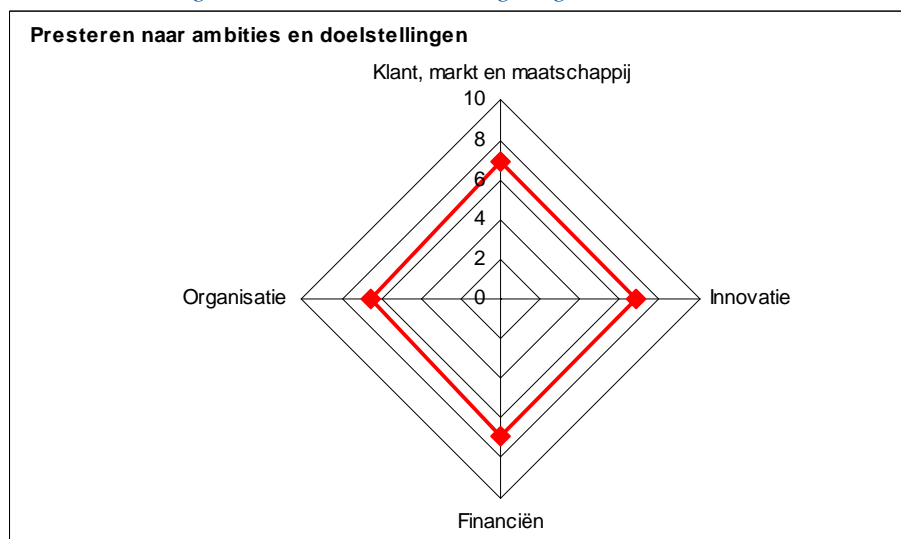
- Goed, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,4);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (Presteren volgens Stakeholders: 6,8);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,3);
- Goed wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,8).

Totaalbeeld: ruim voldoende tot goed



Geconstateerd kan worden, dat Woonbedrijf ieder1 een evenwichtig opererende corporatie is, die primair is gericht op stedelijke vernieuwing en daarin op verantwoorde wijze investeert.

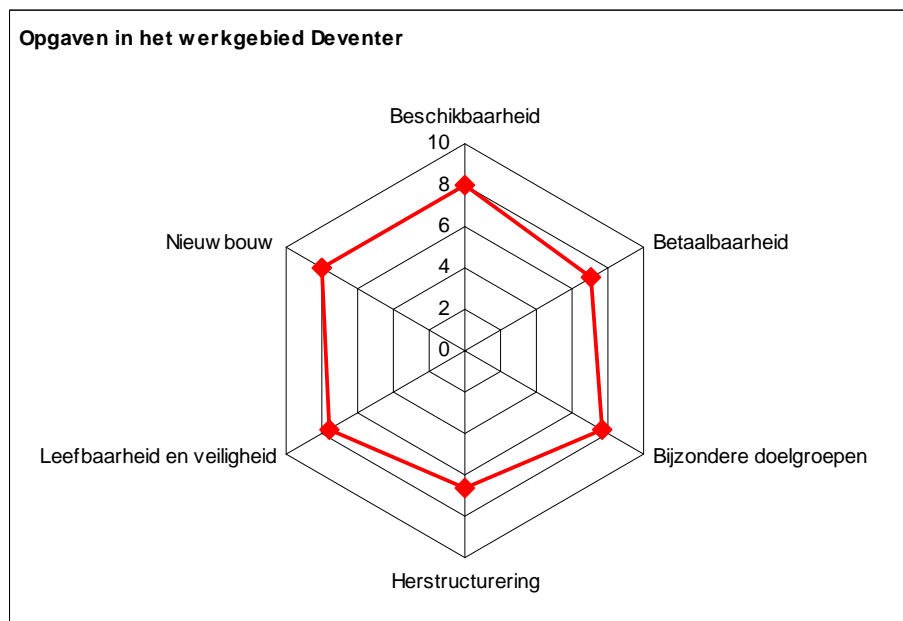
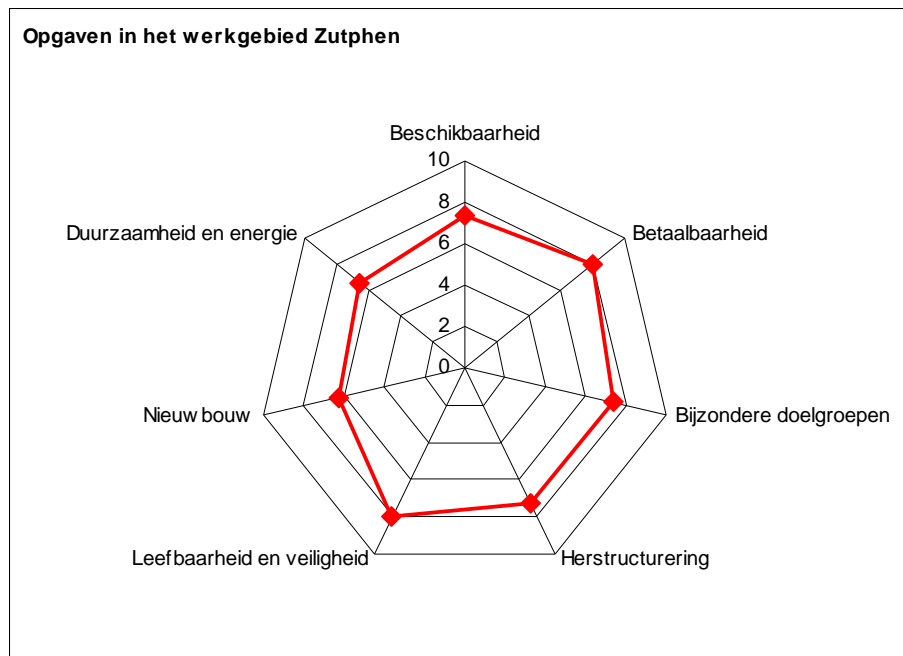
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed



Woonbedrijf ieder1 scoort over de hele linie een dikke ruim voldoende op presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De beleidscyclus is consistent en oogt compleet. Door in 2010 meer aandacht te geven aan de strategische doelstelling 'uitblinken in het geven van zeggenschap' kan de prestatie in de toekomst nog verbeteren.

Aandachtspunt voor de toekomst heeft vooral betrekking op de transparantie van de beoordeling en evaluatie van het eigen presteren en een meer open opstelling ten aanzien van het voortschrijdend inzicht van de organisatie.

Presteren naar Opgaven: ruim voldoende



Woonbedrijf ieder1 maakt de gemaakte prestatieafspraken vanuit de eigen invulling van het maatschappelijk ondernemerschap goed waar. Ieder1 presteert op deze opgaven een ruim voldoende. Op het prestatieveld duurzaamheid en energie blijven de resultaten het meest achter.

De transparantie over de te leveren prestaties en de verantwoording van de feitelijk geleverde prestaties biedt ruimte voor verbetering. De stedelijke vernieuwing is voor Woonbedrijf ieder1 een speerpunt en centraal onderdeel van haar maatschappelijk opgave. Deze opgave valt binnen de visitatiemethodiek onder het prestatieveld 'herstructurering'. Het beeld is dat Woonbedrijf ieder1 op dit gebied veel presteert. Op basis van de toegepaste methode is het niet altijd mogelijk gebleken om dit voldoende mee te wegen.

Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Woonbedrijf ieder1 kent de stakeholders in haar werkgebied lokaal en landelijk goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn diverse vormen van samenwerking op projectniveau.

De stakeholders van Woonbedrijf ieder1 beoordelen de maatschappelijke prestaties van de corporatie met gemiddeld een ruim voldoende. Er is geen significant verschil te zien in de waardering door consumenten en andere belanghebbenden.

Het oordeel van de visitatiecommissie over de prestaties is ruim voldoende en kan zich in de toekomst positief ontwikkelen, wanneer de voor de beoordeling relevante informatie ook wordt gepubliceerd, informatie over het presteren meer aansluit bij de belevingswereld van de verschillende belanghebbenden en stakeholders meer worden betrokken bij de evaluatie van prestaties en totstandkoming van nieuw beleid. De sinds 2009 jaarlijks te houden stakeholdersbijeenkomsten geven een positieve ontwikkeling te zien die in de toekomst tot een verbetering van het resultaat kan leiden.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

In het presteren naar vermogen en efficiëntie behaalt Woonbedrijf ieder1 een ruim voldoende. Zij heeft een sterk ontwikkelde en op kennis van de opgave gebaseerde visie en hanteert duidelijke en goed onderbouwde doelstellingen. Verbeterpunten zijn te vinden in het nog verder vergroten van de efficiëntie.

Presteren ten aanzien van Governance: goed

De governance is bij Woonbedrijf ieder1 op orde, de corporatie behaalt hier een ruim voldoende tot goed. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten en in gedragslijnen. In de kwartaal- en jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over het intern toezicht en de compliance. De Governance Code wordt toegepast, waarbij het principe 'pas toe of leg uit' geldt. Op enkele punten van de Governance Code is de naleving nog voor verbetering vatbaar.

Verbeterpunten zijn te vinden in het (zichtbaar) betrekken van de stakeholders bij de evaluatie van prestaties en de totstandkoming van het (nieuw) beleid, wat in de toekomst nog tot verbetering van het resultaat kan leiden.

1 Woonbedrijf ieder1

1.1 Profiel

Woonbedrijf ieder1 is juni 2006 ontstaan uit een fusie tussen Hanzewonen in Zutphen en Woonunie in Deventer. De woningcorporatie heeft een totaal bezit van circa 17.000 verhuureenheden, waarvan ca 7.000 woningen in Zutphen en ca. 9.000 woningen in Deventer. Het werkgebied van Woonbedrijf ieder1 bestaat uit de gemeenten Zutphen en Deventer. Naast Woonbedrijf ieder1 zijn in Deventer de corporaties Rentree en De Marken actief. In Zutphen zijn dat Woningstichting Ons Huis en Stichting Woningbedrijf Warnsveld.

In de systematiek van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting behoort Woonbedrijf ieder1 tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringswoningcorporaties.

1.2 Bezit

Het woningbezit van Woonbedrijf ieder1 bestaat uit woningen gebouwd vanaf de jaren '40 waarvan ruim een kwart is gerealiseerd in de jaren '60. De nieuwbouwproductie in de jaren '90 ligt iets boven het landelijk gemiddelde maar de productie na 2000 is duidelijk minder dan er landelijk gemiddeld werd bijgebouwd. Het woningbestand bestaat uit relatief veel meergezinswoningen zonder lift (36%). Bijna de helft van het bezit bestaat uit eengezinswoningen en een relatief klein deel bestaat uit eenheden verzorging. Op basis van eigen gegevens van Woonbedrijf ieder1 blijkt dat het aandeel zorgwoningen wel degelijk substantieel is. Het verschil met de CFV cijfers is terug te voeren op verschillend gehanteerde definities.

Tabel 1.1 Woningbezit Woonbedrijf ieder1

	ieder1 %	Landelijk %
Eengezinswoningen	43,4	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	36,2	27,5
Meergezinswoningen met lift	6,7	12,7
Hoogbouw	11,6	10,6
Eenheden verzorging	0,5	2,1
Overig	1,6	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, 2008, Centraal Fonds Volkshuisvesting

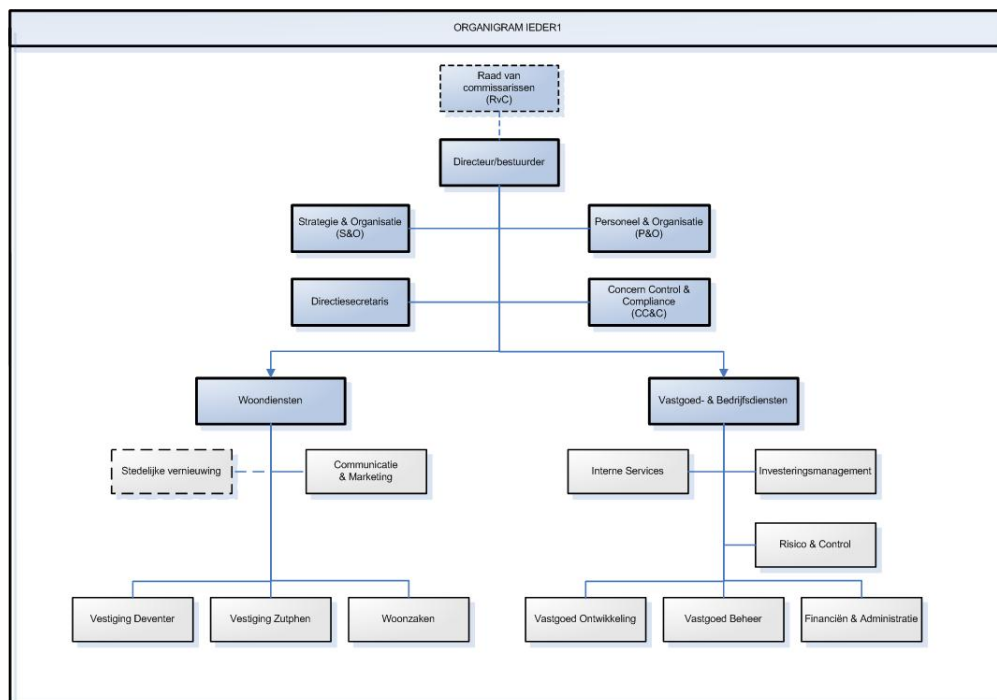
De woningvoorraad van Woonbedrijf ieder1 heeft een gemiddelde huurprijs van €387,- per maand, wat overeenkomt met 68,6% van de maximaal toegestane huur (landelijk 71,0%). De huurprijzen liggen daarmee op een wat lager niveau dan het landelijk gemiddelde van €402,-. In vergelijking met het landelijk gemiddelde (66,3%) heeft Woonbedrijf ieder1 een relatief wat kleiner aandeel betaalbare woningen (60,7%) en relatief gezien een groot aandeel goedkope woningen en weinig dure woningen. Met name het verschil in goedkope woningen valt op: 32,8% bij Woonbedrijf ieder1 in vergelijking met 26,6% landelijk gezien.

1.3 Organisatie en beleidscyclus

Onderstaand volgt een korte beschrijving van de organisatie van Woonbedrijf ieder1, en de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden binnen die organisatie.

1.3.1 Organisatie

Eind 2009 had Woonbedrijf ieder1 137 personeelsleden in dienst (123 fte), werkzaam in drie vestigingen en georganiseerd in een lijn-staforganisatie. Het organogram van Woonbedrijf ieder1 ziet er als volgt uit:



Woonbedrijf ieder1 heeft een deel van de uitvoerende werkzaamheden ondergebracht in dochterondernemingen.

Zoals hierboven aangegeven is Woonbedrijf ieder1 in 2006 ontstaan uit een fusie tussen Hanzewonen en de Woonunie. Na de fusie is de Raad van Commissarissen opnieuw sa-

mengesteld, deels met leden van voorgangers. Sinds kort zijn regulier twee nieuwe, vrouwelijke commissarissen benoemd.

Naast het voortzetten van de operationele activiteiten, inclusief de samenwerking in het kader van de stedelijke vernieuwing, is de directeur-bestuurder in het jaar van de fusie gestart met het opstellen van een nieuw bedrijfsplan dat als strategisch beleidskader kon dienen en het samenvoegen van de beide werkapparaten, met een sterk verschillende bedrijfscultuur, wat uitgevoerd moest worden in combinatie met een aanzienlijke bezuinigingstaakstelling in de formatie. In de organisatie is een kwalitatieve ontwikkeling zichtbaar die gepaard is gegaan met een toename van de beheersing van de bedrijfsprocessen en een versterking van de competenties van de medewerkers.

Woonbedrijf ieder1 zet sterk in op risicobeheersing en control en profileert zich als koploper in de stedelijke vernieuwing.

1.3.2 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren.

De beleidscyclus van Woonbedrijf ieder1 vangt aan met het opstellen van het Fusiedocument (2006), waarin missie, visie en strategie zijn neergelegd. Het eerste meerjarige beleidskader is het Bedrijfsplan 2008-2012, waarin de corporatie zeven strategische doelen heeft geformuleerd. De corporatie onderscheidt binnen de beleidscyclus het strategische niveau (strategische visie voor lange termijn), het tactische niveau (bedrijfsplan inclusief meerjarenbegroting voor middellange termijn) en het operationele niveau (jaar- en afdelingsplannen inclusief jaarbegroting, voor de korte termijn).

De monitoring van de resultaten vindt plaats via de kwartaalrapportages (KomPas), inclusief een Balanced Score Card en de jaarverslagen. De beleidscyclus kenmerkt zich door een grote mate van overzicht en controle.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

In het kader van de maatschappelijke visitatie zijn de ambities en doelstellingen zoals genoemd in het Fusiedocument Hanzewonen – Woonvisie (2006) en stelselmatig overgenomen en operationeel gemaakt in de volgende bedrijfsplannen en jaarplannen, het uitgangspunt. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op vier kerndocumenten. Daarna worden de ambities en doelstellingen die in deze documenten worden genoemd beschreven. Aansluitend worden deze ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt.

2.2 Kerndocumenten

Hieronder wordt op vijf kerndocumenten nader ingegaan: het Fusiedocument Hanzewonen - Woonunie (2006), het Bedrijfsplan 2007, het Bedrijfsplan 2008 – 2012 en voor de operationalisering van doelstellingen de Jaarplannen 2008 en 2009.

2.3 Fusiedocument Hanzewonen – Woonunie

In het Fusiedocument (januari 2006) worden de strategische doelstellingen van de nieuwe corporatie geïntroduceerd. Deze zijn afgeleid van de missie van Woonbedrijf ieder1:

Woonbedrijf ieder1 biedt passende, eigentijdse, duurzame en hoogwaardige woonmogelijkheden voor een aantrekkelijke prijs. Het rendement van onze activiteiten wordt volledig ingezet voor klantgroepen die niet zelf (volledig) in hun woonwensen kunnen voorzien. Wij zijn een dynamische maatschappelijke onderneming die klantgericht, vernieuwend en soms een tikje eigenwijs onze diensten verleent en investeert in vastgoed en gebiedsontwikkeling. Wij gaan daarbij uit van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van klanten, medewerkers en samenwerkingspartners.

Doel van de fusie is om voornamelijk om meerwaarde te vinden in financieel en organisatorisch opzicht om zo m.n. de brede herstructureringsopgaven in het gezamenlijke werkgebied professioneel op te pakken. Vastgoedmanagement en dienstverlening zijn speerpunten voor de nieuwe corporatie. De organisatie als totaal moet professioneler, efficiënter en effectiever functioneren.

Woonbedrijf ieder1 heeft in het Fusiedocument haar visie neergelegd en daar voor vijf prestatievelden Klant, Innovatie, Interne bedrijfsvoering, Maatschappij en Financiën acht strategische doelstellingen geformuleerd.

Prestatieveld Klant

- onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening en onze producten;
- we hebben een gedifferentieerd productenaanbod en bieden onze klanten keuzemogelijkheden.

Prestatieveld Innovatie

- we spelen in op de behoefte van onze klanten en ontwikkelingen in de markt door het peilen van woonwensen via markt-, klant- en stakeholderonderzoek.

Prestatieveld Interne bedrijfsvoering

- onze bedrijfsprocessen zijn effectief en efficiënt; dit leidt tot een adequate bedrijfsvoering en geeft een professioneel imago;
- onze cultuur kenmerkt zich door een open en informele bedrijfscultuur, respect, vertrouwen en collegialiteit. Leren van elkaar staat voorop.

Prestatieveld Maatschappij

- we investeren samen met anderen in de woonomgeving, in leefbaarheid en in wonen, zorg en welzijn;
- de maatschappij ziet ons als: transparant, vernieuwend, ondernemend, professioneel, betrouwbaar, bevlogen en een tikkeltje eigenwijs.

Prestatieveld Financiën

- we zijn financieel gezond en nemen bewust en gematigd financiële risico's.

Het Fusiedocument schept het beleidsmatige, bedrijfsmatige en organisatorische kader voor de nieuwe corporatie. In het kader van de adviesaanvraag over de fusie zijn deze kaders door VROM, de gemeenten en de huurdervertegenwoordigers positief ontvangen. In hoofdstuk 6 wordt de evaluatie van de fusie aangestipt.

2.4 Bedrijfsplan 2007 'Ieder1 van belofte naar prestatie'

De eerste stap in de beleidscyclus na de fusie is het Bedrijfsplan 2007, inclusief begroting 2007 en doorkijk naar de volgende jaren. De ambitie van de corporatie is in de eerste plaats om het 'goed te doen van de gewone dingen' en daarmee de beoogde meerwaarde van de fusie zichtbaar te maken. Ieder1 richt zich daarbij op drie kernwaarden om haar doen en laten in te kleuren: Toonaangevend, Inspirerend en Open en eerlijk.

Het document vertaalt de strategische koers in lijn met het fusiedocument in doelstellingen en prioriteiten en in speerpunten voor 2007. Deze worden operationeel in de doelstellingen van de verschillende afdelingen van de organisatie, die in het bedrijfsplan verkort worden weergegeven.

Het Bedrijfsplan 2007 bevat tevens een investeringsstrategie vastgoed voor de komende 10 jaar dat zich richt op de perspectieven Klant, Maatschappij, Financiën en Innovatie. Daarnaast kent het bedrijfsplan een investeringsprogramma vastgoed, waarin alle investeringen voor de planperiode 2007-2011 zijn opgenomen. Dit betreft sloop, nieuwbouw, verkoop, renovatie, instandhouding en gebiedsontwikkeling.

2.5 Bedrijfsplan 2008 – 2012 ‘Ieder1 zijn talent, samen het resultaat’

De eerste volgende stap in de beleidscyclus Woonbedrijf ieder1 is het Bedrijfsplan 2008-2012. Het Fusiedocument is hiervoor opnieuw leidend geweest. In het bedrijfsplan worden achtereenvolgens landelijke ontwikkelingen geschetst, worden voor de strategische doelstellingen uitwerkingsrichtingen benoemd, worden de kengetallen gepreciseerd die worden nagestreefd voor de reguliere werkzaamheden en wordt een toelichting gegeven op de portefeuilleontwikkeling de komende jaren. Het bedrijfsplan bevat tevens de meerjarenbegroting 2008-2012 met toelichting, een hoofdstuk over de deelnemingen waarin de corporatie participeert en een hoofdstuk over de interne, externe en deelnemingsrisico's die worden gelopen bij de uitvoering van het bedrijfsplan.

De strategische doelstellingen zijn opnieuw geformuleerd en herschikt, maar zijn inhoudelijk consistent met die in het Fusiedocument. De nu zeven strategische doelstellingen van Woonbedrijf ieder1 worden uiteindelijk ten behoeve van de kwartaalrapportages geordend in vier velden (de velden Klant en Maatschappij zijn nu met Markt samengevoegd). Volgens deze indeling luiden de strategische doelstellingen:

Klant, markt, maatschappij:

- 1.1 Aantoonbaar en naar behoren presteren als maatschappelijk investeerder.
- 1.2 Biedt perspectief in wonen door breed assortiment van duurzame en hoogwaardige woonproducten en –diensten voor een redelijke prijs.
- 1.3 Uitblinken in het geven van zeggenschap en keuze in wonen.

Financiën

- 2.1 Optimaal maatschappelijk resultaat gebaseerd op een aanvaardbaar rendement en risico.

Organisatie

- 3.1 Bedrijf in ontwikkeling en sturend vanuit strategische doelstellingen en kernwaarden.

Innovatie

- 4.1 Landelijk in de frontlinie aan het ontwikkelen van de maatschappelijke prestatie van de sector.
- 4.2 Investeren in vastgoed en gebiedsontwikkeling zodat stad en maatschappij er mooier van worden en onze klanten ervan genieten.

Voor de operationalisering van het (nieuwe) beleid is relevant, dat alle 7 strategische doelstellingen worden vertaald in een meer concrete omschrijving en een precisering van de richting waarin gewerkt zal worden. Ter illustratie een voorbeeld:

1.3. We blinken uit in het geven van zeggenschap en bieden keuze in wonen	
Omschrijving	Richting 2008-2012
Wij bieden onze klanten ruime keuzemogelijkheden betreffende de hoe de binnenkant van de woning eruit ziet, en welke voorzieningen/accessoires in de	<ul style="list-style-type: none">• invoeren van keuzemogelijkheden via Docasa voor al onze klanten• invoeren van Te Woon op onze portefeuille• versteviging van inbreng van onze stakeholders bij beleidskeuzes

woning aanwezig zijn. Wij bieden keuze in wonen door diverse financieringsvormen (huur/koop/varianten) aan te bieden.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Op basis van evaluaties worden de strategische visie en het bedrijfsplan jaarlijks geactualiseerd en bijgesteld. Het meest recente is het Bedrijfsplan 2010-2014.

2.6 Jaarplannen 2008 e.v.

De jaarplannen van Woonbedrijf ieder1 bevatten de verdere uitwerking van de ambities en doelstellingen die in de jaarlijks geactualiseerde ondernemingsplannen zijn beschreven. In het fusiejaar 2006 was nog geen eigen jaarplan beschikbaar, in 2007 zijn de afdelingsplannen in verkorte versie gebundeld in het bedrijfsplan opgenomen. De jaarplannen 2008 en 2009 kennen een specifiek activiteitenoverzicht voor dat jaar. Voor 2010 is dat alleen beschikbaar in de vorm van Strategische speerpunten 2010 e.v. (bijlage bij Bedrijfsplan 2010-2014). Hierna gaan we met name in op de jaarplannen 2008 en 2009, die centraal zullen staan in de beoordeling.

2.6.1 Jaarplan 2008, 'Ieder1 zijn talent, samen het resultaat'

Het jaarplan 2008 is gelijktijdig opgesteld met het Ondernemingsplan 2008-2012. Hier worden de strategische doelen verder geoperationaliseerd in programma's en naar acties uitgewerkt. De vier programma's zijn: Klantgedrevenheid, Wijkontwikkeling, Waardesturing en Bedrijf in Ontwikkeling. T.b.v. de monitoring in de kwartaalrapportages wordt de indeling in de velden Klant, markt, maatschappij, Financiën, Organisatie en Innovatie aangehouden. De operationalisering van het bovengenoemde voorbeeld wordt dan:

1.3. We blinken uit in het geven van zeggenschap en bieden keuze in wonen		
Activiteit	Planning	Resultaat
Klanten bepalen zelf binnenkant van de woning en accessoires	Q1-Q4	<ul style="list-style-type: none"> • Docasa in enige wijken (eerste Zutphen, tweede Deventer) geïmplementeerd • Financieringsvorm voor betaalbare koop ingevoerd: Koopgarant
	Q1-Q4	

In bijlage 5 wordt een volledig overzicht geven van de activiteiten voor 2008, zoals opgenomen in Bijlage 1 van het Jaarplan 2008, Doelen & activiteiten 2008. In deze bijlage worden tevens de geleverde prestaties en de beoordeling van de visitatiecommissie weer gegeven. Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht van de beoordeling per onderwerp.

Tabel 2.1 Beoordeling doelstellingen jaarplan 2008

Prestatieveld	Beoordeling
Klant, markt, maatschappij	7,7
Innovatie	7,2
Financiën	8
Organisatie	8

De prestaties op de doelstellingen uit het jaarplan 2008 worden verantwoord in de kwartaalrapportages. Daarnaast komen de prestaties terug in het jaarverslag 2008. Aan het eind van dit hoofdstuk bij 2.9 gaan we dieper in op de resultaten.

2.6.2 Jaarplan 2009, 'In 2009 fit!'

In 2009 richt Woonbedrijf ieder1 zich op consolidering van in 2008 ingezette trajecten ter verbetering van bedrijfsprocessen en ontwikkeling en vasthouden van talent in de organisatie. Dit heeft geleid tot een aanzienlijk aantal interne doelen en activiteiten gericht op verbetering van de dagelijkse bedrijfsgang, waarvoor ten behoeve van de haalbaarheid de benodigde extra tijd zichtbaar is gemaakt.

Voor de operationalisering van de strategische doelstellingen wordt dezelfde werkwijze gevolgd als in 2008. Het eerder genoemde voorbeeld wordt dan:

1.3. We blinken uit in het geven van zeggenschap en bieden keuze in wonen		
KSF	Planning	Beoogd resultaat
(G) Klanten bepalen zelf binnenkant van de woning en accessoires	Q1 2009	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen nieuw servicepakket ieder1 Uitrol Docasa over hele bezit

In bijlage 5 wordt een volledig overzicht geven van de activiteiten voor 2009, zoals opgenomen in Bijlage 1 van het Jaarplan 2009, Doelen & activiteiten 2009. Ze zijn weer onderverdeeld naar de onderwerpen uit het ondernemingsplan. In deze tabel worden tevens de prestaties, zoals aangetroffen in de kwartaalrapportages en hun beoordeling door de visitatiecommissie weergegeven. Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht van de beoordeling per programma.

Tabel 2.2 Beoordeling doelstellingen jaarplan 2009

Prestatieveld	Beoordeling
Klant, markt, maatschappij	6,9
Innovatie	6,9
Financiën	7,4
Organisatie	6,9
	7,0

De prestaties op de doelstellingen uit het jaarplan 2009 worden verantwoord in de kwartaalrapportages. Daarnaast komen de prestaties terug in het jaarverslag 2009. Aan het eind van dit hoofdstuk bij 2.9 gaan we dieper in op de resultaten voor 2009.

2.6.3 Bedrijfsplan 2010-2014

Dit bedrijfsplan staat volkomen in lijn met zijn voorgangers, waarbij de strategische visie leidraad is. De komende jaren behoudt de stedelijke vernieuwing in Deventer en Zutphen prioriteit. In 2010 en verder ligt het accent van Woonbedrijf ieder1 op klantgedrevenheid en waardesturing. Bij het eerste is keuzevrijheid voor de klant een centraal begrip. Bij het

tweede gaat het de corporatie om het realiseren van maatschappelijk rendement vanuit een gezonde financiële basis en met duurzame investeren.

Het bedrijfsplan kent strategische speerpunten voor de jaren 2010 en verder. De SMART uitwerking in doelen en specifieke activiteiten voor 2010 heeft plaatsgevonden in de afdelingsjaarplannen en is (nog) niet samengevat in een activiteitenoverzicht voor 2010.

2.7 Overig beleid

Woonbedrijf ieder1 heeft naast het bovenstaande algemene beleid, ook meer specifiek beleid ontwikkeld. Hieronder wordt kort ingegaan op de volgende beleidsvelden:

- Strategisch Voorraadbeleid: Investeringsstrategie en investeringsbeleid (2010-2019)
- Wonen boven Winkels
- Verhuurbeleid
- Duurzaamheid
- Organisatiebeleid

2.7.1 Investeringsstrategie 2010-2019 en Investeringsprogramma 2010-2019

In deze documenten wordt de strategie voor Woonbedrijf ieder1 beschreven voor de investeringen in de komende tien jaar, met een doorkijk naar twintig jaar. Het investeringsprogramma geeft de vertaling van de strategie naar concrete investeringsbeslissingen. Deze concretisering is gebaseerd op een proces waarin van analyse tot programmavarianten beschreven wordt en waarbij het programma inhoudelijk stoelt op gebieds- en complexanalyses. Dat leidt uiteindelijk tot programma's per wijk voor het totale werkgebied van Woonbedrijf ieder1 en tevens tot een gewenst investeringsprogramma daarbuiten. Beide documenten worden sinds 2007 jaarlijks binnen de beleidscyclus geactualiseerd en vormen het centrale kader voor afwegingen binnen bestaand en nieuw beleid.

2.7.2 Wonen boven winkels

Wonen boven winkels (WbW) is een speciaal programma dat Woonbedrijf ieder1 samen met de gemeente Deventer heeft ontwikkeld om de leefbaarheid en de veiligheid van het woonmilieu in de binnenstad te verbeteren en het historische karakter van de binnenstad in stand te houden. De twee partijen hebben daarvoor een onderneming (NV) opgericht, die zich daarbij primair richt op het realiseren van kwalitatief hoogwaardige woningen boven winkels, horeca en kantoren in de binnenstad. Het verbeteren van de leefbaarheid vergt echter meer dan het tot stand komen van nieuwe woningen. Daarom wordt ook geïnvesteerd, al is het in beperkte mate, in het realiseren van (semi-)openbare buitenruimten. Met een gelijknamige BV die 100% eigendom is van de corporatie is, wordt onder één marktlabel gewerkt aan het realiseren van de doelstelling. De activiteiten bestaan o.a. uit het beheer en de (her)ontwikkeling van panden, aan- en verkoop van woningen en de realisatie van parkeerplaatsen. Deze activiteiten kunnen een vliegwiel vormen voor andere activiteiten dan vastgoedontwikkeling, die waardevol zijn voor de leefbaarheid van de binnenstad.

Jaarlijks wordt een bedrijfsplan/ondernemingsplan voor WbW opgesteld in dialoog met RvC, aandeelhouders, gesprekken met stakeholders en klanten. Daarin worden de kaders

gegeven voor het investeringsbeleid, worden speerpunten en doelstellingen geformuleerd en zijn een activiteiten- en investeringsprogramma plus begroting opgenomen.

2.7.3 Verhuurbeleid

Een van de strategische doelstellingen van Woonbedrijf ieder1 is het bieden van woonkeuze aan klanten. Daarvoor heeft de corporatie zich aan twee initiatieven verbonden: Huur op Maat en Te Woon.

Samen met Rentree is de corporatie een van de elf deelnemers aan het landelijke SEV-experiment Huur op Maat, waarvoor in 2008 de voorbereidingen zijn gestart. In maart 2009 is een interne beleidsnota geschreven om de deelname te implementeren. Doel van de introductie is het verbeteren van de betaalbaarheid van sociale huurwoningen, meer keuzevrijheid voor woningzoekenden, doelmatiger besteding van volkshuisvestelijke middelen en een sterker verband tussen prijs en kwaliteit voor de huurder. Woonbedrijf ieder1 is in 2009 met de uitvoering van Huur op Maat begonnen, maar onlangs is het experiment door de minister tot controversieel verklaard.

In 2007 zijn door Woonbedrijf ieder1 voorbereidingen getroffen om woningen Te Woon (naar keuze te huur of te koop, tevens in combinatie met Koopgarant) te kunnen aanbieden. Dit heeft geleid tot het in 2008 operationeel mogelijk maken in enkele complexen en het in 2009 uitrollen in een deel van het bezit (1600 woningen, later vanwege de grote financiële risico's bijgesteld tot 1000 woningen). Deze wijze van aanbieden is intussen geïmplementeerd beleid.

2.7.4 Duurzaamheid

Woonbedrijf ieder1 hanteert een brede definitie van duurzaamheid waarbij het gaat om zowel de fysieke benadering als om duurzame samenwerking. In 2008 is organisatiebreed een visie op duurzaamheid ontwikkeld, die geleid heeft tot een Memo Duurzaamheid. In het kader van het samenwerkingsprogramma PLUK zijn initiatieven ontplooid, zoals de Pluk Ideas, een leerprogramma dat in 2009 plaats vond en in de Pluk Agenda voor 2010 is Energie een van de vier kernthema.

In het Bedrijfsplan 2010 zijn 7 gidsprincipes benoemd die richtinggevend zijn voor een duurzame leefomgeving. In het kader van nieuwbouw- en renovatieprojecten worden in overleg met bewoners specifieke en extra maatregelen uitgevoerd gericht op besparing van energie en daarmee op verlaging van de woonlasten. De corporatie heeft zich tenslotte in 2006 aangesloten bij het internationale houtkeurmerk FSC en het FSC-houtconvenant ondertekend.

2.7.5 Organisatiebeleid

Direct na de fusie heeft Woonbedrijf ieder1 veel energie gestoken in de samenvoeging van de twee sterk verschillende organisaties zich o.a. uitend in verschil in stijl, cultuur en werkwijze van de verschillend opererende vestigingen. Op grond van typering van de expertises was Hanzewonen goed in dienstverlening en de Woonunie in vastgoed. Gekozen is voor een intensief proces van een 'gelijkwaardige fusie', waarbij het gezamenlijke

samenwerkingsresultaat voorkeur verdiende boven het overnemen van de betere van beide werkwijzen. Dit proces wordt de 'ieder1wording' genoemd en heeft zich vertaald in diverse programma's voor leiderschap- en talentontwikkeling. In 2007 bedroegen de investeringen op dit terrein ca 11% van de werkelijke loonsom van 2006. Deze programma's worden samengevat met de term BIO (bedrijf in ontwikkeling). De corporatie constateert dat dankzij alle inspanningen de twee culturen uiteindelijk met elkaar verweven zijn geraakt en dat het 'zelfpropellend vermogen' van de medewerkers is toegenomen. Hiermee wordt het vermogen bedoeld om meer zelfstandig en zelfbewust knelpunten in het eigen werk aan te pakken en te leren van ervaringen. De focus is gedurende het gehele traject verschoven van persoonlijke ontwikkeling naar organisatieontwikkeling, op het moment van de visitatie zijn integraliteit en samenwerking belangrijke opgaven. De organisatie stelt hoge eisen aan medewerkers en wil desondanks een lerende organisatie zijn.

Vanaf 2009 staat FIT centraal. FIT staat voor 'faciliteren, inspireren en transformeren'. Met FIT wil de corporatie de professionele groei van de organisatie faciliteren en de inspiratie bieden die daarvoor nodig is. Het programma is beschreven in interne memo's en in de programmaboekjes voor de ontwikkeldagen die in het teken staan van 'de kunst van het reizen'. In het kader van het FIT-programma zijn tevredenheidsmetingen onder de medewerkers uitgevoerd. Het FIT-traject speelt een rol bij de vergroting van het lerende vermogen van de corporatie en heeft bijgedragen aan het terugdringen van het verzuim, dat sinds de fusie sterk de aandacht heeft gehad.

Naast het FIT traject kent Woonbedrijf ieder1 ook de leergangen AiO en MiO (adviseurs in opleiding en managers in opleiding). Deze leergangen worden in 2010 afgerond.

Uit het Woonbench-onderzoek 2009 komt de bevinding dat de werkdruk en de interne en externe informatievoorziening aandacht behoeven om tot betere dienstverlening te komen. De conclusies en de prioriteiten voor 2010 zijn nog niet (definitief) bepaald.

2.8 Beleid in ontwikkeling

Een van de onderwerpen waarin Woonbedrijf ieder1 nieuw beleid ontwikkelt is Zeggenschap.

2.8.1 Zeggenschap

Een van de strategische doelstellingen van Woonbedrijf ieder1 luidt: "Wij blinken uit in het geven van zeggenschap". Zeggenschap is een van de vier thema's in de PLUK Agenda. Om hieraan richting en inhoud te geven is in 2009 een intern Lagerhuisdebat gevoerd en is in het kader van de PLUK Agenda een workshop over dit thema gehouden. Het uiteindelijke doel is het optimaal gezamenlijk vormgeven aan duurzaam samenleven en aan innovatieve verhoudingen tussen betrokkenen, met name vanuit het perspectief van de bewoner, die zich dan steeds meer verantwoordelijk gaat voelen voor de kwaliteit van de leefomgeving. Met de in 2009 benoemde onderzoeksvragen wordt de ingezette koers in 2010 voortgezet.

2.9 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Woonbedrijf ieder1 ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen heeft zich voor de meetbare resultaten beperkt tot de jaarplannen 2008 en 2009 en is gebaseerd op de volgende informatie:

- Kwartaalrapportages
- Jaarverslagen
- Beleidsdocumenten
- MT en RvC-notities.

Over de kwartaalrapportages kan nog worden opgemerkt, dat deze sinds de fusie een sterk eenduidige opzet kennen, die de strategische doelstellingen in heldere programma's volgt en alle bedrijfsresultaten inclusief de deelnemingen in beeld brengen.

In bijlage 5 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen. Gezien de gewenste concretisering en monitoring van de ambities en doelstellingen zijn de doelstellingen uit de jaarplannen 2008 en 2009 leidend in het meten van de prestaties op dit gebied. Bij de onderstaande beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve elementen. Hiervoor is vooral gebruik gemaakt van (niet openbare) kwartaalrapportages en in mindere mate van de jaarverslagen. De geboekte resultaten waren niet in alle gevallen direct zichtbaar of herleidbaar tot de in het jaarplan opgenomen en voorgenomen activiteiten. Daarin werd in 2008 beter gepresteerd dan in 2009. Voor 2010 is (nog) geen integraal activiteitenoverzicht beschikbaar, waaraan toekomstige prestaties zouden kunnen worden afgemeten.

Tabel 2.3 Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (2008-2009)

Prestatieveld	Beoordeling 2008	Beoordeling 2009	Beoordeling 2008-2009
Klant, markt, maatschappij	7,7	6,9	7,3
Financiën	8	7,4	7,7
Organisatie	8	6,9	7,5
Innovatie	7,2	6,9	7,1
Gewogen gemiddelde	7,7	7,0	7,4

De resultaten die in 2008 zijn geboekt zijn zeer gelijkmatig; per programma liggen deze tussen de 7,2 en de 8. Voor 2009 was het aantal expliciet voorgenomen activiteiten beïnvloedend hoger (o.a. door een groot aantal op de bedrijfsprocessen en de interne organisatie gerichte verbeteractiviteiten) en zijn de uitkomsten over de gehele linie wat lager maar niet minder gelijkmatig, zij liggen tussen de 6,9 en 7,4. De lagere score in 2009 is de corporatie niet altijd zelf aan te rekenen. In een aantal duidelijke gevallen is het gebrek aan succes of voortgang het gevolg van externe factoren.

Een tweede factor die een stempel op 2009 heeft gedrukt is de impact van de financieel-economische crisis, die heeft geleid tot een tussentijdse bijstelling van met name het investeringsprogramma.

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat Woonbedrijf ieder1 op alle doelstellingen uit de jaarplannen 2008 en 2009 ruim voldoende presteert. In de jaren na de fusie had Woonbedrijf ieder1 twee prioriteiten: de stedelijke vernieuwing en de sturing op het verbeteren van de

interne organisatie. Gezien de prestaties op deze beide onderdelen is Woonbedrijf ieder1 daarin duidelijk geslaagd. De sterke verbetering van de organisatie en bedrijfsprocessen wordt door alle betrokkenen, zowel intern als extern, onderkend en als zeer positief ervaren. Het sinds de fusie als strategisch doelstelling aangemerkte ‘uitblinken in het geven van zeggenschap’ (aan bewoners) is tot nu toe nog onvoldoende uit de verf gekomen, maar krijgt in 2010 meer aandacht.

Voor 2010 krijgen naast de onverminderd doorgaande stedelijke vernieuwing, klantgedrevenheid en waardesturing meer prioriteit.

Aandachtspunt is de zichtbaarheid en de meetbaarheid van de eigen beoordeling van de prestaties en de transparantie van het voortschrijdend inzicht over het eigen presteren. Gezien de ambitie van Woonbedrijf ieder1 om een lerende organisatie te zijn, mist de visitatiecommissie een meer open en kwetsbare opstelling, waarbij naast de medewerkers ook stakeholders deelgenoot worden gemaakt van het voortschrijdend inzicht in het beleid van de organisatie.

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is bijgevoegd als bijlage. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Tabel 2.10 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	Woonbedrijf ieder1 realiseert een groot deel van de eigen ambities en doelstellingen.	7,4	70%	5,2
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	Woonbedrijf ieder1 heeft een jaarlijks voortschrijdend bedrijfsplan, waarin de missie en visie van de corporatie terugkomen en de strategische doelen tot 2014 worden weergegeven. Woonbedrijf ieder1 ziet de eigen rol als maatschappelijk onderneming met een sterke focus op stedelijke vernieuwing en wijkontwikkeling. Woonbedrijf ieder1 is in staat maatwerk te leveren in de verschillende gebieden.	8	10%	0,8
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de	Woonbedrijf ieder1 heeft een sterke beleidscyclus. De corporatie concretiseert de 7 strategische doelen uit het bedrijfsplan via aan de strategische doelstellingen gekoppelde werkvelden, in jaarplannen en afdelingsplannen. Daarin zijn ze vertaald in meetbare activiteiten en de begroting voor	8	10%	0,8

prestatievelden.	betreffende jaar.			
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	Woonbedrijf ieder1 stelt jaarlijks een jaarverslag op waarin de prestaties worden verantwoord, echter een directe relatie met de specifieke doelstellingen cq voorgenomen activiteiten is hierin niet altijd zichtbaar. Het eigen presteren wordt niet altijd zichtbaar beoordeeld, evenmin worden er zichtbaar conclusies getrokken uit het eigen presteren.	7	10%	0,7
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5				

Woonbedrijf ieder1 scoort over de hele linie een ruim voldoende tot goed op presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De beleidscyclus is consistent en oogt compleet. Door in 2010 meer aandacht te geven aan de strategische doelstelling 'uitblinken in het geven van zeggenschap' kan de prestatie in de toekomst nog verbeteren.

Aandachtspunt voor de toekomst heeft vooral betrekking op de transparantie van de beoordeling en evaluatie van het eigen presteren en een meer open opstelling ten aanzien van het voortschrijdend inzicht van de organisatie.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Woonbedrijf ieder1 is werkzaam in de gemeenten Deventer en Zutphen. Deze twee gemeenten liggen verspreid over twee provincies: Gelderland en Overijssel. De steden Apeldoorn, Deventer en Zutphen vallen onder de Stedendriehoek.

3.2 Regionale opgave

De regionale opgaven van Woonbedrijf ieder1 zijn terug te vinden in de Woonvisie Gelderland, Kwalitatief Woonprogramma 2005-2014. In deze visie is specifiek aandacht geschonken aan de bouwopgaven in de Stedendriehoek. Daarnaast zijn er door de gemeenten Deventer, Zutphen, Voorst en Apeldoorn en de corporaties in deze regio afspraken gemaakt over regionale woonruimteverdeling.

3.2.1 Woonvisie Gelderland, Kwalitatief Woonprogramma 2005-2014

Het Kwalitatief Woonprogramma (KWP) heeft als doel het woningaanbod op regionaal niveau, zowel kwantitatief als kwalitatief, zo goed mogelijk af te stemmen op de behoefte (de vraag) aan woningen.

In 2004 hebben het Rijk, de provincies Gelderland en Overijssel en de desbetreffende gemeenten (gemeenten Apeldoorn, Deventer, Voorts, Zutphen en Brummen) in de regio Stedendriehoek een convenant woningbouwafspraken ondertekend, voor de periode 2005 t/m 2009. Het doel van het Rijk is het woningtekort in Nederland te reduceren naar 1,5 procent in 2010. In de Stedendriehoek moeten in de afgesproken periode 7.107 woningen worden toegevoegd aan de woningvoorraad. De provincies ontvangen hiervoor BIs-subsidie. De gemeenten in deze regio streven zelf naar een groter aantal toe te voegen woningen in de periode 2005-2009, namelijk 12.550 woningen (waarvan 3.050 sloop en vervangende nieuwbouw). De uitbreiding bedraagt 2.500 woningen voor Deventer en 7.000 woningen voor de Gelderse gemeenten.

In de gemeente Zutphen moet aandacht worden besteed aan:

- het aandeel goedkope huurwoningen regionaal gelijk houden (ambitie-indicatie: 8%).
- in het regionale woonprogramma meer woningen toe voegen als koopwoningen met maximale koopprijs v.o.n. van €160.000 (ambitie-indicatie voor de regio:20%). In beschouwing worden ook de laag middeldure koopwoningen genomen (ambitie-indicatie 10%).
- In het regionale woonprogramma meer woningen realiseren als duurdere huurwoningen (ambitie-indicatie voor de regio: 10%).

- In de periode 2005 tot en met 2014 worden in de regio Stedendriehoek 15.000 woningen netto gerealiseerd.

3.2.2 Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tussen gemeenten Deventer, Zutphen, Voorst en Apeldoorn en de corporaties voor de periode 1-1-2010 tot 1-1-2014

De gemeenten Apeldoorn, Deventer, Voorst en Zutphen en de corporaties Beter Wonen te Loenen, Goed Wonen te Twello, Woonbedrijf ieder1 te Deventer en Zutphen, Rentree te Deventer, de Woonmensen te Apeldoorn, Ons Huis te Apeldoorn en Zutphen en De Goede Woning te Apeldoorn, hebben afspraken gemaakt over regionale woonruimteverdeling voor de periode 2010-2014.

In het convenant zijn werkafspraken gemaakt over de uitvoering van de regionale woonruimteverdeling. Daarin is op hoofdlijnen het volgende afgesproken:

1. De corporaties dragen zorg voor de invoering en instandhouding van een gezamenlijk, centraal register van woningzoekenden met decentrale informatie- en inschrijfpunten.
2. De corporaties verdelen alle voor de verhuur ter beschikking komende woningen onder de maximale huurgrens volgens de wet op de huurtoeslag (Wht) en verrichten daartoe alle uitvoerende handelingen, met inachtneming van de in dit convenant gemaakte afspraken.
3. Voor de verhuur beschikbare woningen van de corporaties worden via een gezamenlijke website en een gezamenlijke regionale woningkrant in het gehele gebied van de gemeenten en corporaties bekend gemaakt.
4. De corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van lokale frontoffices en een regionale backoffice.
5. De corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van een urgentiecommissie, die besluit inzake de urgentieverzoeken, alsmede voor de instelling en instandhouding van een commissie bijzondere bemiddeling.
6. De corporaties dragen zorg voor de instelling en instandhouding van een onafhankelijke klachtencommissie, voor de behandeling van klachten van woningzoekenden over de woonruimteverdeling.
7. De gemeenten beperken hun praktische bemoeienis met de woonruimteverdeling tot de toetsing van de door de corporaties op basis van dit convenant geleverde prestaties aan het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid.

3.3 De lokale opgave

De lokale opgaven van Woonbedrijf ieder1 vloeien voort uit het gemeentelijke beleid zoals weergegeven in de woonvisies van de gemeenten Zutphen en Deventer. Dit gemeentelijke product wordt verder geconcretiseerd door middel van prestatieafspraken met de corporaties werkzaam in de betreffende gemeenten. Voor de maatschappelijke visitatie wordt op basis van deze afspraken een oordeel gegeven over het presteren naar opgaven in het werkgebied. Eerst wordt een overzicht gegeven van de woonvisies en prestatieafspraken.

3.3.1 Deventer, Woonvisie 2008+ 'Kwaliteit en verscheidenheid'

In 2009 is in de nieuwe woonvisie voor Deventer opgesteld. De vorige woonvisie dateerde uit 2002 en in de loop der jaren is een en ander veranderd. Door woningbouw, wijkvernieuwing, vergrijzing en veel beweging in de woningmarkt was de woonvisie aan hernieuwing toe. De nieuwe Deventer Woonvisie uit 2009 is gebaseerd op vier uitgangspunten, namelijk:

Tabel 3.1 Uitgangspunten Woonvisie Deventer

Uitgangspunten	Achtergrond
1. Voldoende woningen van goede kwaliteit	De basis hiervoor zijn de bevolkings- en huishoudensprognoses en de woonwensen zoals blijkt uit de beschikbare onderzoeken
2. Deventer ongedeelde samenleving	Ook in de komende periode wordt dit uitgangspunt gehandhaaft
3. Keuzevrijheid voor alle inwoners	Juist door de keuzevrijheid voor alle inwoners te garanderen richt men zich met name op een aantal doelgroepen voor wie die keuzevrijheid vaak niet vanzelfsprekend is.
4. Beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen	Die beschikbaarheid wil men in sterke mate realiseren door de doorstroming aan te jagen en de zogenoemde "goedkope scheefheid" te verminderen.

De vier uitgangspunten worden samengevat door de termen *kwaliteit* en *verscheidenheid*. Deze twee woorden drukken uit waar het in de komende periode in Deventer meer dan ooit om draait.

Op hoofdlijnen ziet het programma voor de periode 2008-2018 voor de gemeente Deventer er als volgt uit.

- Netto nieuwbouw van 4.500 woningen, gemiddeld 450 per jaar, waarvan 150 voor de opvang van vestigers.
- Verkoop van ca. 1.000 sociale huurwoningen.
- Sloop van ruim 1.500 sociale huurwoningen.
- Het terugbouwen van 1.500 sociale huurwoningen in bestaand stedelijk gebied en in uitbreidingsgebieden.
- Vervanging huurwoningen (bij herstructurering): kwantitatief tenminste 1-op-1, en nadruk op de segmenten die in de buurt ontbreken.
- Binnen de sociale huursector wordt gewerkt aan meer doorstroming en het vrijmaken van woningen voor de doelgroep van beleid (lagere inkomens). De voorraad sociale huurwoningen is nu relatief groot en kan, bij goede doorstroming, in omvang afnemen. Zowel in uitleggebieden als in bestaand stedelijk gebied worden nieuwe woningen gerealiseerd. In de bestaande stad worden sociale huurwoningen voor een deel vervangen door sociale koopwoningen aan te bieden.

In onderstaande tabel geeft een indicatie van hoe het woningbouwprogramma voor de gemeente Deventer er voor de periode 2008 t/m 2017 uit ziet.

Tabel 3.2 Indicatie woningbouwprogramma 2008 t/m 2017, Gemeente Deventer

	Nieuwbouw	Koop	Sloop	Totaal
Koopwoningen				
Sociaal	+ 700	+ 1.000		+ 1.700
Vrije sector middelduur laag	+ 500			+ 500
Vrije sector middelduur hoog en duur	+ 3.000			+ 3.000
Totaal koop	+ 4.200	+1.000		+ 5.200
Huurwoningen				
Sociaal	+ 1.500	- 1.000	- 1.500	- 1.000
Vrije sector eengezinswoningen	+ 300			+ 300
Totaal Huur	+ 1.800	- 1.000	- 1.500	- 700
Totaal	+ 6.000	0	- 1.500	+ 4.500

De uitgangspunten voor het gemeentelijk indicatief woningbouwprogramma zijn:

- Netto nieuwbouw van 4.500 woningen tot 2018
- De corporaties verkopen ca. 1.000 sociale huurwoningen
- De corporaties slopen ruim 1.500 sociale huurwoningen
- De corporaties bouwen ca. 1.500 nieuwe sociale huurwoningen

3.3.2 Woonvisie Zutphen 2007-2011, Verhoogde Ambitie, met oog voor kwaliteit.

In de gemeente Zutphen is voor de periode 2001-2011 een woonvisie opgesteld. Deze kent het volgende beleidskader:

- Afspraken woningbouwprogramma: in totaal kunnen er tot en met 2011 ca. 1.895 woningen op verschillende locaties in Zutphen gebouwd worden;
- Woonruimteverdelingsysteem: per 1 januari 2005 functioneert het regionale woonruimteverdelingsysteem Woonkeus Stedendriehoek waarmee de sociale huurwoningenvoorraad van Woonbedrijf ieder1 en Woningstichting Ons Huis transparant, inzichtelijk verdeeld wordt. De overige verhuurders hanteren een eigen systeem;
- Herstructurering: In het kader van de herstructurering van de wijk Waterkwartier is een Wijkontwikkelingsplan (WOP) opgesteld. Hier worden ca. 400 woningen gebouwd.

In de woonvisie zijn 14 beleidsdoelen opgesteld, waarbij een aantal middelen worden ingezet. Hiervan richten 3 middelen zich specifiek op het optimaal inhoud geven aan de relatie met de corporaties.

1. De kwantitatieve en kwalitatieve vraag en aanbod in de gemeente op elkaar afstemmen;
2. Zorgdragen voor voldoende woningen voor (koop)starters;
3. Continueren van regionale opvangfunctie;
4. garanderen dat in voldoende mate betaalbare woningen in de kernvoorraad beschikbaar zijn voor de doelgroep van beleid;
5. Op de voet volgen van het functioneren van het woonruimteverdelingsysteem Woonkeus;
6. Inspelen op de vergrijzing;
7. Vergroten van de keuzevrijheid van bewoners;
8. Ondersteunen eigenaar-bewoners in herstructureringsgebieden die niet op eigen kracht kunnen zorgen voor goed onderhoud aan hun woning;
9. Bevorderen van integratie en huisvesting van specifieke groepen;
10. Levendigheid van het centrum bevorderen door woonfunctie toe te voegen;
11. Vergroten zeggenschap van bewoners over woning en leefomgeving;
12. Rekening houden met eisen van duurzaamheid en streven naar kwalitatief hoogwaardige woonomgeving;
13. Streven naar toename sociale duurzaamheid;
14. Toepassen van de regeling “Rood voor Rood” in het buitengebied.

3.4 Prestatieafspraken

Op basis van de bovengenoemde woonvisies zijn in de beide gemeenten met de daar werkzame corporaties de volgende prestatieafspraken gemaakt.

3.4.1 Zutphen, Prestatieovereenkomst 2008 t/m 2011: Samen aan de slag

De prestatieovereenkomst “Samen aan de Slag” is afgesloten tussen de gemeente Zutphen, Woonbedrijf ieder1, Woningstichting Ons Huis en Stichting Woningbedrijf Warnsveld naar aanleiding van de 14 genoemde beleidsdoelstellingen in de Woonvisie. De prestatieafspraken hebben betrekking op de volgende thema’s:

- Kernvoorraad en doorstroming;
- Keuzevrijheid in financieringsvorm huur en koop;
- Betaalbare woningen voor starters;
- Woonruimteverdeling;
- Vergrijzing;
- Huisvesting bijzondere doelgroepen;
- Woningbouwprogramma;
- Particuliere woningverbetering;
- Wonen boven winkels;
- Kwaliteit en duurzaamheid;
- Onderzoek en monitoring;
- Zeggenschap bewoners en sociale duurzaamheid;
- Relatie corporatie-gemeente.

Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn de afspraken, die betrekking hebben op de corporaties in het algemeen en Woonbedrijf ieder1 in het bijzonder, geclusterd naar de prestatievelden uit de 3.0 methodiek.

Tabel 3.3 Prestatieafspraken Zutphen 2008 t/m 2011

Prestatieveld	Afspraken
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Een instrument ontwikkelen om de slaagkansen doelgroepen te monitoren • Hanteren en monitoring van een dynamisch vastgoedbeleid om keuzevrijheid en doorstroming te realiseren. Dit wordt jaarlijks met de gemeente vastgesteld. • Woonbedrijf ieder1 introduceert "huren op maat". De gemeente wordt betrokken bij de monitoring en evaluatie van de effecten en het uiteindelijke besluit om het experiment al dan niet tot beleid te verheffen. • Woonbedrijf ieder1 en Ons Huis en gemeente participeren in Woonkeus Stedendriehoek voor verdeling van huurwoningen in Zutphen en de monitoring daarvan • Gemeente en de 3 corporaties richten een werkgroep "teggengaan van onrechtmatige bewoning" op, met als doel een gezamenlijk plan van aanpak op te stellen
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Kernvoorraad betaalbare huurwoningen is min. voldoende om de huishoudens met inkomen tot ziekenfondsgrens te huisvesten, (tenminste 75% van het woningbezit, ca. 5.300 woningen) • De huurverhoging en streefhuren bij mutatie worden jaarlijks door de corporaties vastgesteld in overleg met de huurderorganisaties. • Woonbedrijf ieder1 start met het uitrollen van Te Woon in Zutphen, te beginnen bij zittende huurders. Te Woon zal uiteindelijk worden toegepast op 30% van het woningbezit in Zutphen
Bijzondere doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • M.b.t. convenant 'huisvesting bijzondere doelgroepen' wordt de behoefte aan groepsgewijze huisvesting in kaart gebracht • Een onderzoek naar Fokuswoningen. Het streven is het realiseren van 16 woningen in Noorderhaven en/of IJsselsprong. • Protocol opstellen commitment en professionele inzet bij woonproblemen die niet via de normale procedures kunnen worden opgelost • Afspraken maken toedeling van het aantal individueel te huisvesten huishoudens in het kader van maatschappelijke opvang per verhuurder en procedures daaromtrent • De huidige werkwijze voor het huisvesten van statushouders wordt gecontinueerd. • De voorwaarden in notitie multifunctioneel wonen voor egw worden geactualiseerd en gezamenlijk vastgesteld. Gemeente en betrokken corporaties bepalen per nieuwbouwplan hoeveel egw aan de voorwaarden voldoen. • Onderzoeken mogelijkheden voor de toepassing van domotica in woningen voor ouderen. • In een gebied waar een corporatie gaat opplussen biedt ze soortgelijke woningen aan, op basis van de gebiedsvisie van de betreffende corporatie. • Woonservicegebied Waterkwartier wordt gerealiseerd. • Er wordt 1 loket gerealiseerd voor informatie over alle zorggerelateerde woningen • De regierol kan bij ieder van de deelnemende partijen liggen waarbij de corporaties vooral verantwoordelijk zijn voor de gebouwde omgeving, en de instellingen voor zorg en welzijn.

Leefbaarheid en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek deelname van corporaties ieder1 en/of WB Warnsveld in de sinds 1999 bestaande nv Wonen Boven Winkels van Ons Huis.
Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> Alle nieuwbouwappartementen worden gebouwd volgens de notitie multifunctioneel wonen Bij alle nieuwbouw- en herstructureringsplannen wordt de behoefte aan en mogelijkheid voor huisvesting bijz. doelgroepen meegenomen als input bij de projectdefinitie. Bij de bouw van sociale huur- en koopwoningen wordt een vaste (lage) kavelprijs gehanteerd conform de jaarlijks vast te stellen gemeentelijke grondquotetabel. Woonbedrijf ieder1 realiseert 3 nieuwbouwprojecten in de sociale koopsector, gedeeltelijk met toepassing koopconstructies. 33 sociale koopwoningen worden geraamd. Onderzoek of via een koopconstructie de prijs van aantal woningen < € 130.000,- Afhankelijk van nieuwbouwmogelijkheden onderzoek naar mogelijkheid starterswoningen stichtingskosten onder € 130.000,- Corporaties dragen (d.m.v. tijdige ontwikkeling bouwlocaties) bij aan uitvoering van woning-bouwprogramma van gemeente Zutphen. De corporaties informeren de gemeente tijdig over nieuwe herstructureringsprojecten. Bij (her) nieuwbouwproject wordt gerapporteerd over de te weeg gebrachte doorstroming.
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> In gebied waar corporatie gaat herstructureren/groot onderhoud pleegt biedt de corporatie soortgelijke particuliere woningen aan. De corporaties informeren de gemeente tijdig over nieuwe herstructureringsplannen Bij sloop, ingrijpende renovatie en nieuwbouw met directe consequenties voor bewoners en omwonenden wordt altijd samen met betrokken huishoudens een sociaal plan opgesteld. Toekomstige bewoners bij zowel herstructurering als bij nieuwbouw hebben invloed op de indelingen en vormgeving van hun eigen woning en woonomgeving.
Energie en Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> De corporaties stellen elk een eigen visie op over energiebesparing en duurzame energie Oriëntatie op mogelijkheden voor flexibel, aanpasbaar en sociaal duurzaam bouwen
Overige	<ul style="list-style-type: none"> Partijen laten periodiek woningbehoefte onderzoek uitvoeren en delen daarvoor op de volgende wijze de kosten: 50% gemeente en 50% de 3 corporaties. Resultaten monitoring en eventueel bijstelling conform prestatieafspraken onder 2.3.3 onderdeel onderzoek en monitoring Activiteitenplannen en jaarverslagen

3.4.2 Deventer, Prestatieafspraken tussen gemeente Deventer en de corporaties, 2009 t/m 2018

Op basis van de eerder genoemde Woonvisie 2008+ zijn prestatieafspraken opgesteld tussen de gemeente Deventer en de corporaties. In de prestatieafspraken onderschrijven

de corporaties de doelstellingen uit de woonvisie maar houden bij de uitwerking rekening met eventuele beperkingen van de woningmarkt en maatschappelijke omstandigheden.

Door een samenloop van omstandigheden (zoals vertragingen bij de oplevering van de woonvisie, het vallen van het college, en gebeurtenissen bij een collega-corporatie) zijn de prestatieafspraken zijn ten tijde van de maatschappelijke visitatie nog niet getekend. Over de meeste afspraken zijn de partijen het eens en is reeds gestart met de uitvoering. Er is momenteel alleen nog onenigheid over de exacte invulling van het woningbouwprogramma.

In de overeenkomst staan 77 prestatieafspraken verwoord. De partners geven aan dat ervoor is gekozen om realistische prestatieafspraken te maken, maar niet zonder ambitie en niet zonder oog voor de omstandigheden. Een vijftal verschillende typen afspraken wordt onderscheiden: procesafspraken, intentieafspraken, garantieafspraken, handelingsafspraken en resultaatafspraken. Op het moment van het schrijven van het visitatierapport is de onderlinge uitwerking van bilaterale afspraken nog niet uitgewerkt. Hieronder staan de prestatieafspraken zo veel mogelijk SMART geformuleerd, ingedeeld in de prestatievelen uit de 3.0 methodiek.

Tabel 3.4 Prestatieafspraken gemeente Deventer en woningcorporaties 2009 t/m 2018

Prestatieveld	Afspraken
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Inkrimping van kernvoorraad met +/- 1.000 woningen in 10 jaar d.m.v. verkoop huurwoningen (1.000) en verschuiving binnen de woningvoorraad door sloop-nieuwbouw. <u>Voorstad-Oost</u>: Mogelijk maken van voorrangregels sociale koopwoningen en labeling bij woonruimteverdeling als middel om doorstroming binnen de wijk. <u>Burgersdijk</u>: Kansen pakken voor differentiatie van woningvoorraad (beperkte vervanging woningen door m.n. nultredenwoningen, samenvoegen woningen en verkoop huurwoningen).
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Verleiden 'scheefwoners' tot verhuizen naar koop- of duurdere huurwoning, door aanbod aantrekkelijke nieuwe woningen en voorrang verlenen bij de koopsector tot € 200.000 Onderzoeken van experimenteel inkomensafhankelijk huurbeleid en prikkels om mensen met hoger inkomen te bewegen tot verhuizen naar vrije sector.
Bijzondere doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> Voortzetting bestaande afspraken ten aanzien van de huisvesting van asielzoekers en cliënten van instellingen Nadere afspraken met de corporaties over de huisvesting van zwerfjongeren, oudere verlaafden en veelplegers en buitenlandse studenten en werknemers. Verkoop van ca. 1.000 huurwoningen tot 2018 met voorrang voor zittende huurders en koopstarters die een sociale huurwoning achterlaten.
Leefbaarheid en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <u>Voorstad-Oost</u>: Samen met de bewoners een plan opstellen en de buurten ontwikkelen. <u>Voorstad-Oost</u>: Ruimte in de buurt creëren <u>De Hoven</u>: Onderzoek naar mogelijkheden om meer ruimte in de buurt te creëren voor met name spelen en ontmoeting. Op basis daarvan planontwikkeling. Ook sociale leefbaarheid meenemen. <u>Burgersdijk</u>: De gemeente, Rentree en ieder1 werken samen een sociaal plan uit. <u>Oostrik en Blauwenoord</u>: prestatieafspraken maken bijdragen onderhoud openbare ruimte

Nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> • Het woningbouwprogramma volgens tabel 4.1 hanteren als uitgangspunt stedelijk totaal • Nieuwbouw van 700 sociale koopwoningen en 500 koopwoningen < €200.000 tot 2018 met voorrang voor koopstarters die een sociale huurwoning achterlaten • Realisatie overmaat aan nultredenwoningen door nieuwbouw: In bouwprogramma alle app. en min. 50% van eengezinswoningen als nultredenwoningen opnemen, totaal 2900. Door groot deel aanpasbaar te realiseren blijven we flexibel op de toekomstige vraag inspelen. • <u>oude Zandweerd</u> De initiatieven samengevat: gemeente, corporaties initiëren 'spiraal omhoog': Samen toekomstvisie voor de wijk maken, met daarin de lopende trajecten • <u>Oude Zandweerd</u>: Op korte termijn maatregelen nemen t.b.v. op peil houden leefbaarheid; snel perspectief bieden voor bewoners • <u>De Hoven</u>: Plan maken voor meer nultredenwoningen en bijpassende voorzieningen
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> • Opplussen van woningen (inzet: 500 woningen in tien jaar). Dit kan bestaan uit het volledig opwaarderen tot nultredewoning, maar ook minder ingrijpende investeringen. • <u>Voorstad Oost</u>: T&D-terrein: plan maken voor transformatie tot woongebied, met ook ouderenwoningen • <u>Voorstad-Oost</u>: Een activeringsprogramma voor particuliere woningverbetering • <u>Voorstad-Oost</u>:Renovatie woningvoorraad, 1.500 sloop sociale huur in herstructurering vervangen door 1.000 nieuwbouw in sociale huur in bestaand stedelijk gebied en 500 in uitleggebieden en dorpen. • Bij het opstellen van vernieuwingsplannen sluiten we aan bij het Beleidskader ontwikkelingsgebieden en het daaropvolgende Sociaal programma ontwikkelingsgebieden. • <u>Oostrik en Blauwenoord</u> Vernieuwingsplan boor de openbare ruimte opstellen in samenwerking tussen gemeente, ieder1 en Rentree • <u>Burgersdijk</u>: Plan opstellen voor verbetering van de openbare ruimte waarbinnen ook een oplossing voor parkeerproblemen (gemeente, Rentree, ieder1) • <u>Oude Zandweerd</u> Programma voor nieuwbouw en sloop opstellen • <u>Oostrik en Blauwenoord</u>: prestatieafspraken maken over Sociale begeleiding van mensen die door herstructurering in de wijk komen • <u>Keizerslanden</u>: Waar mogelijk meer differentiatie aanbrengen in de programmering, meer nultreden- en eengezinswoningen i.p.v. appartementen. Ziekenhuislocaties dragen bij aan mogelijkheid van een wooncarrière binnen Keizerslanden • 1.500 sloop sociale huur in herstructurering vervangen door 1.000 nieuwbouw in sociale huur in bestaand stedelijk gebied en 500 in uitleggebieden en dorpen. • Om de voortgang en de effecten te kunnen volgen, monitoren we jaarlijks de sloop, nieuwbouw, en verkoop van woningen en de druk op de sociale huurmarkt
Energie en Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Corporaties geven inhoud aan hun toezegging om het gasverbruik in hun woningbezit tot 2020 met minstens 20% te verminderen • Bij nieuwbouw/renovatie wordt per strekkende 3 meter gevel een nestgelegenheid voor de gierzwaluw ingebouwd. Voor nestgelegenheid huismusheggen als erfscheiding toepassen. • Extra maatregelen voor energiebesparing/CO2 reductie voor zowel nieuwe als bestaande woningen opnemen in het gemeentelijk klimaatplan 2009-2013, waarbij te realiseren EPL-waarden voor woningbouw worden vastgelegd.
Overige	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Oostrik en Blauwenoord</u>: prestatieafspraken maken over Betere organisatie VVE's

3.5 Overige afspraken

Op een aantal aandachtsvelden aanvullende afspraken gemaakt tussen verschillende partijen. Voor Woonbedrijf ieder1 is met name de stedelijke vernieuwing een belangrijk aandachtspunt. In deze paragraaf worden onder andere de afspraken voor Waterkwartier en Keizerslanden nader toegelicht. Bij de beoordeling van het Presteren naar Opgave zullen deze afspraken meewegen bij het prestatieveld 'herstructurering'.

3.5.1 Overeenkomst inzake Uitvoeringsconvenant Waterkwartier (Wijkontwikkeling Wijk), Gemeente Zutphen en Woningstichting Hanzewonen (2005-2010)

De wijkontwikkeling in wijk A heeft als beoogd effect een versterking van de leefbaarheid door realisatie van de volgende doelen:

- Versterken van de sociale cohesie, -infrastructuur en voorzieningen
- Versterken kwaliteit wonen door voldoende aanbod en variëteit van woningtypes en woonmilieus
- Versterken van de wijk economie
- Versterken van de veiligheid
- Verbeteren beheer en inrichting openbare ruimte en woonomgeving

In de volgende projecten heeft Hanzewonen (nu Woonbedrijf ieder1) de regie:

Tabel 3.5 Regie Hanzewonen, Wijkontwikkeling Waterwijk

Wijk	Herstructurering	Start bouw
Het Hart van wijk A	<ul style="list-style-type: none"> • Renovatie bestaand en uitbreiding nieuwbouw winkelcentrum De vijver. • Bouw welzijn- zorgvoorziening combinatie met herinrichting openbare ruimte • Herstructurering van huurwoningen. • Bouw centrale ontmoetingsruimte als onderdeel van de welzijn- zorgvoorziening • Realisatie parkeerplaatsen • Herinrichting speelvoorzieningen • Sloop: 106 woningen • Nieuwbouw: 110 woningen (waarvan voor bijzondere doelgroep, w.o. senioren 13) 	2008
Wibautstraat	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwbouw van ca. 36 woningen (waarvan voor bijzondere doelgroep, w.o. senioren: 10) • Inrichten openbare ruimte, inclusief pp 	2006
Wijk A totaal	• Aantal renovatie of groot onderhoud: 150 woningen	Tot 2010
Wijk C totaal	• Aantal renovatie of groot onderhoud: 150 woningen	Tot 2010

De investeringen voor Hanzewonen staan in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 3.6 Investerings Hanzewonen, Wijkontwikkeling Waterwijk

Post	Hanze Wonen
Hanzewonen voert voor eigen rekening en risico de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie van de locaties Wibautstraat en WC de Vijver e.o. (waarop zij zelf woningen heeft).	Investeringsrisico
Ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, plus aanvullende voorzieningen openbare ruimte	Kostendekkend investeringsplan
Hart van de wijk	Uitgaande van kostendekkende ipv marktconforme huurprijs
Woonservicezone	Uitgaande van kostendekkende ipv marktconforme huurprijs
Sociale- en leefbaarheidsprojecten; handhaving	300.000 eenmalig
Bewonersbetrokkenheid, communicatie en participatie (incl. aanpak knelpunten)	100.000 eenmalig
Proceskosten en inzet derde tbv WOP	50% (waar sprake is van gezamenlijk opdrachtgeverschap).
Totaal	Investerings + 400.000 eenmalig

Sociaal plan en herhuisvesting

- Hanzewonen zal intensief aandacht besteden aan de sociale en emotionele kant van de herhuisvesting en zorgvuldig omgaan met dit proces.
- Hanzewonen neemt het initiatief om samen met de gemeente een sociaal plan voor haar huurders op te stellen, waarbij aandacht wordt besteed aan tijdelijke overlast.
- Om de herhuisvesting soepel te laten lopen wordt er gebruikt gemaakt van het principe 'bouwen, dan slopen'.
- Ieder huishouden dat zijn woning vanwege de herhuisvesting dient te verlaten geldt een terugkeerrecht naar wijk A.

3.5.2 Uitvoeringsplan Keizerslanden(2005-2015)

Het Uitvoeringsplan Keizerlanden heeft de volgende doelen:

- Vergroten van sociale samenhang verbeteren sociaal-economische positie, opgroeiwijk
- Schoon, heel en veilig
- Ontwikkelen van een gedifferentieerd woonmilieu door middel van sloop/nieuwbouw en renovatie
- Winkelcentrum Keizerslanden uitbreiden
- Welzijnsvoorzieningen en scholen inhoudelijk en fysiek afstemmen
- Samenwerken in zorg; woonzorgzone Keizerslanden

In de volgende projecten hebben Hanzewonen en Woonunie (nu Woonbedrijf ieder1) een rol.

Tabel 3.7 Rol Hanzewonen en Woonunie, Uitvoeringsplan Keizerslanden

Wijk	Herstructurering	Uitvoering
Sociale- en leefbaarheidsprojecten	De Woonunie en Hanze Wonen doen op dit moment al het een en ander op het gebied van sociale- en leefbaarheidsprojecten. Voor het gezamenlijke project 'sociaal en leefbaar' dragen zij samen in totaal 2 miljoen euro bij.	Over de gehele periode
Bewonersbetrokkenheid, communicatie en gebiedsmarketing	De corporaties dragen bij verschillende locatieontwikkelingen en projecten aan de betrokkenheid van bewoners en communicatie. Partijen reserveren een budget van één miljoen euro voor bewonersbetrokkenheid, communicatie en marketing op gebiedsniveau.	voor de periode tot 2010
Landsherenkwartier	Hanze Wonen en Woonunie maken voor 1/1/2006 een masterplan voor de fysieke aanpak van de buurt. De exacte aanpak is nog niet bekend.	Start uitvoering 2007
Tuindorp Zuid	Er worden 185 grondgebonden woningen gesloopt en er worden ongeveer 150 woningen teruggebouwd. Binnen randvoorwaarden is het aan Hanze Wonen om te bepalen volgens welk programma wordt teruggebouwd.	Uitvoering/ uitplaatsing reeds gestart.
Locatie Roelandflat, Karel de Groetelaan, Ludgerstraat	Woonunie heeft aan haar huurders van de Roelandflat duidelijk gemaakt dat de flat op korte termijn gesloopt zal worden. Woonunie zal op deze locatie nieuwe woningen bouwen. Het projectenpakket wordt door de gemeente en Woonunie nog nader uitgewerkt.	

De investeringen voor Hanze Wonen en Woonunie staan in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 3.8 Investeringsplan Hanzewonen en Woonunie, Uitvoeringsplan Keizerslanden

Post	Woonunie en Hanzewonen
De corporaties voeren voor eigen rekening en risico de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie van de locaties waarop zij zelf woningen hebben	Nader in te vullen
Renovaties en transformaties	Nader in te vullen
Sociale en leefbaarheidsprojecten; handhaving	Totale gezamenlijke bijdrage van 2 miljoen
Bewonersbetrokkenheid, communicatie en gebiedsmarketing	Totale gezamenlijke bijdragen van 1 miljoen

Sociaal plan en herhuisvesting

- De corporaties zullen intensief aandacht besteden aan de sociale en emotionele kant van de herhuisvesting en zorgvuldig omgaan met dit proces.
- De corporaties nemen het initiatief om samen met de gemeente een sociaal plan voor haar huurders op te stellen, waarbij aandacht wordt besteed aan tijdelijke overlast.
- Om de herhuisvesting soepel te laten lopen wordt er gebruikt gemaakt van het principe 'eerst bouwen, dan slopen'.

- Voor ieder huishouden dat zijn woning vanwege de herhuisvesting dient te verlaten geldt een terugkeerrecht naar de wijk van herkomst.

Participatieconvenant Landsheren (2005)

Deze overeenkomst is ondertekend door Comité Landsherenoffensief (bewonersorganisatie), Hanzewonen en Woonunie (corporaties) en de Gemeente Deventer.

In dit participatieconvenant komen de partijen overeen dat:

- De corporaties verantwoordelijk zijn voor het opstellen van het Masterplan Landsherenkwartier en het sociaal programma voor Keizerslanden. Bij hen ligt de bevoegdheid om knopen door te hakken en besluiten te nemen over de plannen.
- De partijen samen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten en het voeren van een eenduidige communicatie met de bewoners in de wijk.
- Corporaties zijn verantwoordelijk voor de voorlichting over de plannen aan alle bewoners van het Landsherenkwartier.
- De partijen komen overeen dat de corporaties en de gemeente de bewonersorganisatie zoveel mogelijk consulteert over de plannen en voornemens.
- Corporaties verwerken de ideeën en wensen van de bewonersorganisaties zoveel mogelijk in de plannen en voornemens. Ze behouden het recht om daarvan af te wijken, zij motiveren dit bij de bewonersorganisatie.

Participatieconvenant Oranjekwartier(2007 tot 2010)

In deze participatieovereenkomst komen de OK groep, Woonbedrijf ieder1 en de gemeente Deventer overeen dat:

- De corporatie heeft een regisserende rol, zij draagt zorg voor de uitvoeringsafspraken met de andere instellingen en organisaties. De corporatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Vernieuwingsplan Oranjekwartier en het Sociaal Programma voor Keizerslanden voor zover zij haar die taak is toebedeeld in het vernieuwingsplan.
- De partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderhouden van contacten en het voeren van een eenduidige communicatie met de bewoners in de wijk.
- De corporatie is verantwoordelijk voor de voorlichting over de plannen aan alle bewoners van het Oranjekwartier. De bewonersorganisatie brengt niet voortijdig een plan naar buiten zonder overleg van de corporatie, tenzij hiervan afgeweken moet worden op de inschatting van de bewonersorganisatie.
- Partijen komen overeen dat de corporatie en de gemeente de bewonersorganisatie zoveel mogelijk om advies vragen over plannen en voornemens.
- Woonbedrijf ieder1 stelt de plannen en voornemens vast die zich lenen voor advies. Hij bereidt de adviesaanvraag voor samen met de bewonersorganisatie. Gezamenlijk stellen zij de agendapunten voor overleg op. Tijdens een vergadering wordt een verslag gemaakt van de ideeën en wensen van de bewonersorganisatie.
- De corporatie verwerkt de ideeën en wensen van de bewonersorganisatie zoveel mogelijk in de plannen en voornemens. Ze behoudt echter het recht om daarvan af te wijken. Zij motiveert dat richting de bewonersorganisatie.

3.5.3 Uitvoeringsafspraken herstructurering Keizerslanden in de periode 2010 t/m 2015

In de 'uitvoeringsafspraken herstructurering Keizerslanden in de periode 2010 t/m 2015' wordt er gekeken naar de vernieuwing van Keizerslanden tot nu toe.

Binnen de kaders voor de vernieuwing van Keizerslanden zijn in de afgelopen periode de volgende plannen verder uitgewerkt:

- Vernieuwingsplan Landsherenkwartier (mei 2006)
- Stedenbouwkundig plan Landsherenkwartier fase 1 (juli 2007)
- Stedenbouwkundig ontwerp Tuindorp-Zuid (mei 2007)
- Vernieuwingsplan Oranjekwartier (juni 2008)
- Geaccepteerde bieding compensatielocaties, incl. programma (2008)
- Vernieuwingsplan centrumgebied (2009)
- Verkeersplan Keizerlanden (2009)
- Realisatie- en ontwikkelovereenkomst WVC (juli 2009)
- Sociaal programma (Ruimte voor bewoners; januari 2007) en Kikk'n (Actie- en investeringsplan werk en economie; januari 2008)
- Participatieconvenant Landsherenoffensief (september 2005)
- Participatieconvenant Oranjekwartier (oktober 2007)

Geleidelijk wordt de vernieuwing zichtbaar in de wijk.

In 2008 hebben gemeente Deventer en Woonbedrijf ieder1 aanvullende afspraken vastgelegd over onder andere procedures voor diverse plannen, aanleg van openbare voorzieningen, fiscale aspecten, grondtransacties en compensaties.

Sociaal-economisch programma

Hoewel in de periode 2010-2015 nog fors wordt ingezet op het sociaal-economisch programma, wordt dit programma geleidelijk afgebouwd tot 2016. Om een soepele overgang te regelen is het volgende vastgesteld

1. In 2011 komen partners tot een plan van aanpak hoe zij het Sociaal Programma afbouwen tot 2016. Bij de implementatie wordt niet alleen gekeken naar de projecten en extra inzet maar ook naar de georganiseerde bewonersgroepen binnen de herstructurering.
2. Het Bestuurlijk Overleg Herstructurering stelt jaarlijks het Sociaal economisch Programma Keizerslanden vast en agendeert vanaf 2012 expliciet de implementatie in de reguliere aanpak.

Centrumgebied

Onlangs is het vernieuwingsplan voor het centrumgebied vastgesteld. De fysieke ontwikkelingen worden door Woonbedrijf ieder1 en de gemeente gezamenlijk opgepakt in een stedenbouwkundig plan, dat de samenhang borgt tussen de ontwikkeling van het winkelcentrum, de compensatielocaties, de verkeerslus en het Keizerspark versterkt. Woonbedrijf ieder1 heeft de volgende verantwoordelijkheden in dit project:

- Sociaal-economisch programma, inclusief bewonersparticipatie
- Compensatielocaties

Financiën

Voor de periode 2010-2015 zijn aanvullende financiële afspraken gemaakt (de afspraken uit de uitvoeringsovereenkomst 2005 blijven van kracht). Deze ziet er als volgt uit voor Woonbedrijf ieder1.

Tabel 3.9 Financiële inzet Woonbedrijf ieder1

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
Bijdrage Sociaal-economisch programma door ieder1	€ 0,75 miljoen	€ 0,75 miljoen	€ 0,6 miljoen	€ 0,5 miljoen	€ 0,4 miljoen	€ 0,3 miljoen	€ 3,3 miljoen

Daarnaast spant Woonbedrijf ieder1 zich in voor het behoud van de functie van Elegast gedurende de looptijd van de herstructurering.

Convenant Preventie Woonbegeleiding 2010

De gemeente Deventer, Iriszorg, woningbouwcorporaties ieder1 en Rentree slaan hun handen ineen om te voorkomen dat mensen op straat komen te staan door huurschulden. De corporaties kunnen in totaal 24 gezinnen doorverwijzen voor woonbegeleiding.

3.6 Presteren naar opgaven: ruim voldoende

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- Verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen
- Jaarverslagen
- Corporatie in perspectief
- Monitor prestatieafspraken Zutphen

De uitwerking van de beoordeling van de prestaties naar opgaven is weergegeven in bijlage 6. De visitatiecommissie heeft ervoor gekozen om de prestatieafspraken, ondanks de informele status, wel mee te laten wegen bij de beoordeling van het Presteren naar Opgaven. Daarnaast zijn de uitvoeringsconvenanten voor de wijken Waterkwartier te Zutphen en Keizerslanden te Deventer betrokken bij de beoordeling. Daarmee is de maatschappelijke opgave voor de gehele visitatieperiode in beeld gebracht, ondanks de relatief korte doorlooptijd³ van de prestatieafspraken.

Onderstaand wordt per gemeente en per prestatieveld van de visitatiemethodiek het totaal gewogen cijfer weergegeven:

Tabel 3.10 Beoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied

Prestatieveld	Zutphen	Deventer	Totaal
Beschikbaarheid	7,4	8,0	7,7
Betaalbaarheid	8,0	7,0	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,4	7,6	7,5
Leefbaarheid en veiligheid	6,4	7,5	7,0
Nieuwbouw	7,2	8,0	7,6

³ De prestatieafspraken zijn gemaakt vanaf 2009 voor een periode van tien jaar. Daar waar kwantitatieve prestaties gemeten moeten worden wordt uitgegaan van dat 1/10^e van de prestaties in 2009 gerealiseerd moeten zijn.

Herstructurering	6,8	6,6	6,7
Duurzaamheid en energie	6,5		6,5
Gemiddelde			7,2

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.11 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan	De externe opgaven van Woonbedrijf ieder1 liggen in Zutphen en Deventer. Met de gemeente Zutphen en collega-corporaties uit die gemeente zijn de opgaven vastgelegd in prestatieafspraken (2008-2011). Met de gemeente Deventer en collega-corporaties uit die gemeente zijn de opgaven vastgelegd in de prestatieafspraken (2009-2018). De prestatieafspraken zijn lastig te meten omdat ze multilateraal zijn en nog niet formeel van start zijn gegaan. Voor Zutphen heeft Woonbedrijf ieder1 een monitor uitgevoerd.	7,2	70%	5,0
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen	Woonbedrijf ieder1 heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in de gemeente behorend tot haar werkgebied voordoen.	8	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld	De lokale opgaven komen voor een groot deel overeen met de ambities en doelstellingen die Woonbedrijf ieder1 zichzelf heeft gesteld. De verantwoording vindt plaats in het reguliere overleg, in separate verantwoording voor de herstructurering alsmede in het jaarverslag. Prioritering van activiteiten wordt via planning en prestatieafspraken/contracten weergegeven.	8	10%	0,8
De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is	Woonbedrijf ieder1 heeft verschillende convenanten met o.a. zorg- en welzijnspartijen, gemeenten en collegacorporaties. De corporatie geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te			

	kunnen komen.			
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies	Woonbedrijf ieder1 meet en beoordeelt de prestatieafspraken van met de gemeente Zutphen en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7	10%	0,7
Presteren naar Opgaven: 7,3				

Woonbedrijf ieder1 maakt de gemaakte prestatieafspraken vanuit de eigen invulling van het maatschappelijk ondernemerschap goed waar. De corporatie presteert op deze opgaven een ruim voldoende. Op het prestatieveld duurzaamheid en energie blijven de resultaten het meest achter.

De transparantie over de te leveren prestaties en de verantwoording van de feitelijk geleverde biedt ruimte voor verbetering. De stedelijke vernieuwing is voor Woonbedrijf ieder1 een speerpunt en centraal onderdeel van haar maatschappelijk opgave. Deze opgave valt binnen de visitatiemethodiek onder het prestatieveld 'herstructurering'. Het beeld is dat Woonbedrijf ieder1 op dit gebied veel presteert. Op basis van de toegepaste methode is het niet altijd mogelijk gebleken om dit voldoende mee te wegen.

De prestatieafspraken met de gemeente Zutphen worden door Woonbedrijf ieder1 gemonitord. Mede daardoor kan worden geconcludeerd dat prestaties in Zutphen ruim voldoende zijn. De prestatieafspraken met de gemeente Deventer worden vooralsnog niet gemonitord. Dit is naar verwachting omdat de afspraken nog niet zijn ondertekend.

Het spreekt voor Woonbedrijf ieder1 dat in Zutphen het initiatief is genomen om een monitor op te stellen van voor de prestatieafspraken. In het kader van de nieuwe prestatieafspraken kan woonbedrijf ieder1 zich verder kunnen profileren door zich in de toekomst ook hard te maken voor het monitoren en evalueren van de gemaakte afspraken.

4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van het overleg en de samenwerking die Woonbedrijf ieder1 heeft met de verschillende stakeholders. Daarnaast worden de uitkomsten van de telefonische interviews in 4.3 uitvoerig toegelicht. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens stakeholders.

4.2 Samenwerking, overleg en onderzoek

Woonbedrijf ieder1 kent alle relevante stakeholders in het werkgebied en ook daarbuiten. Op haar site zegt de corporatie hierover:

Stakeholders voor Woonbedrijf ieder1 zijn de al genoemde huurdersorganisatie(s), de gemeenten Deventer en Zutphen, de in het werkgebied werkzame zorg- en welzijnsinstellingen en eventuele overige belangrijke partners. Maatschappelijk ondernemen betekent voor ons ook het betrekken van onze stakeholders bij het beleid en het jaarlijks maatschappelijk afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid. We zoeken steeds in overleg en in samenwerking met de stakeholders naar mogelijkheden tot het optimaliseren van het wonen en maken hiervoor prestatieafspraken. We zeggen wat we gaan doen, waarom en op welke wijze, we maken het waar en dat laten we zien door verantwoording af te leggen.

Onderstaande subparagrafen gaan in op de vormen van samenwerking en overleg die de corporatie heeft met huurdersvertegenwoordigers, met maatschappelijke organisaties en met het landelijk netwerk. Verder wordt een toelichting gegeven op het onderzoek naar de tevredenheid onder huurders en wordt ingegaan op de gestructureerde contacten met stakeholders.

De corporatie heeft een uitgebreid netwerk op lokaal en landelijk niveau, maar kent geen openbaar register van stakeholders.

4.2.1 Huurders

De huurders worden op verschillende manieren geïnformeerd door en betrokken bij het beleid van Woonbedrijf ieder1. Onderstaand volgt een kort overzicht van het Woonplatform en andere vormen van overleg met en raadpleging van huurders.

Woonplatform ieder1

Het Woonplatform is eind 2007 ontstaan door bundeling van oorspronkelijk drie huurdersverenigingen. Deze samenvoeging heeft geleid tot (onderlinge) spanningen die met behulp van een mediator zijn aangepakt. In het Woonplatform zijn sinds 2008 ook kopers in Te Woon-complexen vertegenwoordigd. In juni 2008 is een nieuwe participatieovereenkomst getekend, waarin is vastgelegd hoe het overleg is georganiseerd, welke participatierechten gelden voor welke onderwerpen en hoe de overeengekomen activiteiten worden gefinancierd. Tevens is afgesproken, dat de samenwerking jaarlijks wordt geëvalueerd. Het overleg vindt plaats op formele wijze op basis van gemaakte afspraken en reglementen en op informele wijze, zoals bij de nieuwjaarsbijeenkomst en werkbezoeken voor huurdersorganisaties.

Er vindt ca. 5 keer per jaar overleg plaats. Daarnaast vinden themabijeenkomsten en werkbezoeken plaats, waarbij ook twee leden van de Raad van Commissarissen aanwezig zijn. Sinds 2009 zijn door de benoeming van nieuwe leden ook bewoners uit Zutphen vertegenwoordigd. De achterban van het Woonplatform zijn de bewonerscommissies. Samen fungeren zij als een kritische en constructieve gesprekspartner voor de corporatie (luis in de pels). Het samenspel verloopt steeds beter.

Bewonerscommissies

Op complex- en/of wijkniveau behartigen betrokken bewonerscommissies de belangen van de huurders. Ze vertegenwoordigen groepen huurders uit dezelfde straat of buurt. Het overleg met bewonerscommissies vindt plaats op basis van een reglement. De commissies worden in financieel en organisatorisch opzicht door de corporatie ondersteund. In Deventer zijn in 2009 40 bewonerscommissies actief, in Zutphen 23. Daarmee zijn bijna alle woningen via een commissie vertegenwoordigd.

Gemiddeld wordt er minimaal twee keer per jaar met deze commissies vergaderd. Onderwerpen die daarbij aan de orde komen zijn onder meer de onderhoudswerkzaamheden, afrekening en verantwoording van servicekosten, kwaliteit schoonmaakwerkzaamheden en leefbaarheid. Naast de reguliere bijeenkomsten hebben de bewonerscommissies een inbreng gehad in onderwerpen als onderhoudswerkzaamheden of leefbaarheidsplannen. Tijdens het voorjaarsoverleg van 2009 werden de bewonerscommissies naar hun ideeën gevraagd en tijdens het najaarsoverleg vond er een feitelijke terugkoppeling plaats over de aangeleverde ideeën.

Convenanten en samenwerking

Naast de in 2008 vernieuwde participatieovereenkomst (zie boven) bestaat sinds 2004 een Raamwerk Sociaal Plan voor Deventer en Zutphen. Hierin zijn de rechten en plichten van huurders en verhuurders in herstructureringsprojecten geregeld, zoals de herhuisvesting bij gedwongen verhuizing als gevolg van sloop en ingrijpende renovatie. Op basis van het Raamwerk worden per project met bewonerscommissies specifieke afspraken gemaakt.

Klantenpanels

Woonbedrijf ieder1 maakt sinds november 2006 gebruik van klantenpanels om beleidsvoornemens te toetsen of nieuwe ideeën op te doen. In 2009 zijn de voorbereidingen getroffen om in 2010 met een digitaal klantenpanel aan de slag te kunnen gaan. Thema's waren o.a. de loketfunctie en het bewonersblad.

Klantonderzoek

In 2008 is in zowel Deventer als Zutphen een woonwensenonderzoek uitgevoerd onder huurders en huiseigenaren in opdracht van o.a. Woonbedrijf ieder1.

Klachtencommissies

In het najaar van 2009 is een regionale Klachtencommissie Woningcorporaties Steden-driehoek gevormd. Hiermee zijn de aparte klachtencommissies van Zutphen en Deventer komen te vervallen. De klachtencommissie past het principe van hoor en wederhoor toe en brengt onpartijdig advies uit dat Woonbedrijf ieder1 doorgaans opvolgt. Jaarlijks worden sinds 2006 ca. 10 klachten ingediend, met een uitschieter in het jaar 2009 van in totaal 17 klachten.

4.2.2 Maatschappelijk partners

Woonbedrijf ieder1 werkt in de regio met steeds meer partijen samen om haar ambities te realiseren. Dit leidt tot het sluiten van convenanten en (project-)overeenkomsten met collega-corporaties, zorg- en welzijnspartijen (o.a. Rentree, Hogeschool Saxion, de J.P. van de Bentstichting en Sutfene) en tot deelname aan diverse netwerken en platforms, zoals stedelijke sociale vangnetten, het Netwerk Vitaal Zutphen, het Platform Wonen, Zorg en Welzijn Deventer, Het vierde Huis en de Zutphense Uitdaging.

In de jaarverslagen worden de intenties en de resultaten van de samenwerking globaal verantwoord.

4.2.3 Landelijk netwerk

Om invulling te geven aan de ambitie om toonaangevend en innovatief te zijn neemt Woonbedrijf ieder1 actief deel aan (activiteiten van) landelijke netwerken als het Woonnetwerk, de brancheorganisatie Aedes, de stichting Experimenten Volkshuisvesting en andere.

Daarnaast heeft de corporatie samen met Saxion Hogescholen in 2007 het initiatief genomen tot PLUK, het Platform Uitwisseling Kennis. In dit kader zijn verschillende activiteiten ontplooid, zoals de dag 'Pluk stedelijke vernieuwing' in 2008. In het volgende jaar zijn in samenwerking met Saxion Hogescholen en De Goede Woning/Apeldoorn het initiatief PLUK | AGENDA en PLUK | IDEAS van start gegaan. In het eerste initiatief staan vier thema's centraal: zeggenschap, duurzaamheid, de stad in 2050 en lokale economie. PLUK | IDEAS is een landelijk traject binnen een internationaal programma voor leiderschap en vernieuwing, waarbij de deelnemers vernieuwend werken aan zes uiteenlopende complexe, maatschappelijke vraagstukken.

4.2.4 Tevredenheidsmetingen

Woonbedrijf ieder1 meet de tevredenheid van haar bewoners door jaarlijkse metingen van het KWH-huurlabel en door deelname aan Woonbench.

KWH label

Vanaf 2008 voert Woonbedrijf ieder1 het KWH label. Woonbedrijf ieder1 heeft in 2008 acht van de tien onderdelen laten meten. In 2009 zijn de twee ontbrekende onderdelen

gemeten en zijn drie andere opnieuw gemeten. Om in aanmerking te komen voor het KWH-huurlabel moet per labelonderdeel het eindcijfer minimaal een 7 zijn. Voor het labelonderdeel Klachten afhandelen geldt in 2008 dat het eindcijfer minimaal een 6,5 moet zijn.

Hieronder zijn de KWH-resultaten van Woonbedrijf ieder1 weergegeven. In de laatste kolom is per labelonderdeel het laatste landelijk gemiddelde opgenomen.

Tabel 4.1 KWH-label meting 2008

Labelonderdelen	Eindcijfer 2008	Eindcijfer vorige meting	Landelijk gemiddelde 2007
Corporatie bezoeken	7,8	nvt	7,8
Corporatie bellen	7,9	nvt	7,5
Woning zoeken	7,8	nvt	7,6
Woning betrekken	7,5	nvt	7,6
Woning veranderen	7,3	nvt	7,4
Huur betalen	8,1	nvt	8
Reparatie uitvoeren	7,7	nvt	7,7
Klachten afhandelen	6,9	nvt	6,7

Ook in 2009 is een KWH-label meting uitgevoerd. Deze resultaten staan in tabel 4.2.

Tabel 4.2 KWH-label meting 2009

Labelonderdelen	Eindcijfer 2009	Landelijk gemiddelde 2008
Corporatie bellen	7,6	7,6
Woning veranderen	7,6	7,3
Woning onderhouden	7,6	7,8
Klachten afhandelen	6,7	6,8
Woning verlaten	8,5	8,4

Op het herhaalde onderdeel 'woning veranderen' is de prestatie van Woonbedrijf ieder1 verbeterd ten opzichte van de vorige meting, voor de twee andere herhaalde metingen is het cijfer gedaald. De totaalscore van Woonbedrijf ieder1 voor KWH ligt iets onder het landelijke gemiddelde (76,8 t.o.v. 77,1)⁴. Door opzegging is het label per 1 januari 2010 vervallen.

Woonbench

De Woonbench is een benchmark, die het presteren van de corporatie volgens het INK-model op vier vlakken meet, te weten klanttevredenheid, stakeholdertevredenheid, medewerkertevredenheid en financiën. Dit onderzoek is in 2009 uitgevoerd en trekt een aantal conclusies, waaronder:

- het verband tussen de interne informatievoorziening en klanttevredenheid

⁴ Deze totaalscore is niet de optelsom van de cijfers in de bovenstaande tabel. De volledige tabel is terug te vinden in de KWH-Huurlabel Samenvatting rapportage 2010.

- het verband tussen externe informatievoorziening en klant- en medewerkerstevredenheid
- het verband tussen interne en externe informatievoorziening en het klantrodeel over de afhandeling van klachten.

Aanbevolen wordt om m.b.t. externe performance van de corporatie aandacht te besteden aan de interne en externe informatieverstrekking. In 2010 zal een aanscherping van keuzes en het stellen van prioriteiten plaatsvinden.

4.2.5 Stakeholdersbijeenkomst

In 2009 heeft Woonbedrijf ieder1 haar relaties voor het eerst uitgenodigd voor een gezamenlijke bijeenkomst, waar verantwoording werd afgelegd door het geven van informatie en het voorleggen van stellingen, waarmee respons werd gevraagd in de vorm van rapportcijfers over de geleverde prestaties. Deze bijeenkomst in de Deventer Schouwburg wordt in het Jaarbericht 2009 succesvol genoemd. Hoewel van deze bijeenkomst geen verslag in hoofdlijnen op de site is gepubliceerd, heeft de visitatiecommissie de beschikking gehad over een samenvatting van de resultaten van een tijdens de bijeenkomst gehouden meningspeiling. Deze bijeenkomst krijgt in september 2010 een vervolg, waarbij de resultaten van het visitatieproces een rol zullen spelen.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft er in overleg met Woonbedrijf ieder1 voor gekozen om de stakeholders door middel van telefonische interviews te betrekken bij de visitatie. Belangrijkste reden daarvoor is de in 2009 gehouden brede stakeholdersbijeenkomst en het voornemen om direct na de maatschappelijke visitatie de belanghebbenden over de resultaten te informeren. Deze bijeenkomst vindt in september 2010 plaats. Alle stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Woonbedrijf ieder1 en ECORYS. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd.

Voorafgaand aan de interviews hebben de stakeholders een onderlegger ontvangen met daarin informatie over de visitatie, informatie over Woonbedrijf ieder1 en de vragen op hoofdlijnen. De stakeholders zijn bevraagd ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Wijze van samenwerking met Woonbedrijf ieder1
- Beeld op hoofdlijnen
- Herkenning en oordeel over de eigen doelen en ambities
- Herkenning en oordeel over de opgaven in het werkgebied
- Boodschap aan de corporatie
- Totaaloordeel in de vorm van een rapportcijfer
- Het vergelijken van de corporatie met een automeerk

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3.1 Stakeholders

In totaal zijn 13 stakeholders door middel van telefonische interviews betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4.2 Bij visitatie betrokken stakeholders ingedeeld in vijf categorieën

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Woningcorporatie	-
Gemeente	5
Zorg- of welzijnsorganisatie	4
Huurdersvertegenwoordigers	2
Overig	2
Totaal	13

In bijlage 3 is een lijst met deelnemers opgenomen.

De mening van de stakeholders ten aanzien van de verschillende onderwerpen is op hoofdlijnen samengevat en anoniem verwoord.

Algemeen Beeld

De stakeholders is gevraagd om hun beeld van Woonbedrijf ieder1 op hoofdlijnen te schetsen.

Een gemeenschappelijke noemer is de goede aanspreekbaarheid en benaderbaarheid van de corporatie. Het is een ondernemende, proactieve, coöperatieve en professionele organisatie. De onderlinge relatie is goed, ook als sprake is (geweest) van spanningen; als er problemen op tafel komen, worden deze snel en prettig aangepakt en opgelost. Woonbedrijf ieder1 wordt vaak betrouwbaar genoemd, afspraak is bij haar ook afspraak, je weet wat je hebt.

Een zestal betrokkenen prijst de vernieuwingsdrang van de corporatie. Zij timmert aan de weg, probeert werkelijk vernieuwend te zijn, is inhoudelijk vooruitstrevend m.b.t. de nieuwe rol van corporaties in het bestel, is een trendsettende, innovatieve en vooruitstrevende corporatie die het nadenken op strategische niveau vertaalt naar de bedrijfsvoering.

Meerderden memoreren, dat Woonbedrijf ieder1 het moeilijk heeft gehad en zich daar goed doorheen heeft geslagen. Het is een volwassen organisatie geworden. Waar de fusie expliciet wordt genoemd wordt het uiteindelijke resultaat meestal geslaagd genoemd. De corporatie kampt nog wel met de naweën en in deze moeilijke woningmarkt zet dat zaken soms op spanning.

De slagvaardigheid van de corporatie zou groter kunnen en zij zou meer risico's kunnen nemen. In enkele gevallen wordt aangegeven dat ieder1 soms lijdt aan koudwatervrees. Men zou graag zien dat de corporatie soms meer 'wil' toont om echt door te pakken. Het is een degelijk bedrijf, solide en financieel betrouwbaar en het heeft zijn zaken goed voor elkaar. Deze degelijkheid en financiële voorzichtigheid worden door enkele gezien als een enigszins defensieve houding.

Gewaardeerd wordt dat Woonbedrijf ieder1 nadrukkelijk in stedelijke vernieuwing aanwezig is en samenwerkt op het terrein van de zorg. Ook de inzet voor Wonen boven Winkels wordt waardevol en onderscheidend genoemd. Wel signaleren enkelen, dat het nog wennen is aan de regierol in de herstructurering.

Enkele stakeholders zijn ontevreden, dan klinkt - soms forse - kritiek. De nadruk ligt voornamelijk bij de stenen en in mindere mate bij de mensen. De aansturing van projecten schiet tekort en met name projecten hebben te lijden (gehad) van veel wisselingen van personen; het ontwikkelingsproces doet soms fragmentarisch aan. Enkelen ervaren een interne spanning in de organisatie tussen de goede intenties en een behoudende VG-poot, wat wordt geweten aan de toegenomen rol van 'het geld'. Deze dubbelhartigheid leidt tot zogenaamd 'achteruit onderhandelen': in de loop van een onderhandelingsproces blijft het tot op het laatst spannend door nieuwe onderhandelingsdetails. Ook bestaat bij enkelen het hardnekkige gevoel dat Zutphen met de fusie (financieel) heeft ingeleverd en is er ergernis over het gebrek aan transparantie daarover.

Oordeel ten aanzien van prestaties op de eigen doelen en ambities

De stakeholders is enerzijds gevraagd of zij de eigen doelen en ambities herkennen en anderzijds of zij de prestaties zien op de eigen doelen en ambities.

De meeste stakeholders hebben een redelijk tot goed zicht op de eigen doelen en ambities van Woonbedrijf ieder1. Enkelen zien maar een (zeer) beperkt deel van het werkveld van de corporatie. Het merendeel van de stakeholders ziet in de eigen doelen en ambities van Woonbedrijf ieder1 de maatschappelijke visie en inzet terug. De corporatie pakt duidelijk haar rol en doet grote investeringen. Wel wordt een aantal kritische kanttekeningen geplaatst:

- Als de corporatie een lerende organisatie wil zijn, zou ze meer met de veranderingen in de stad moeten meebewegen.
- Van het 'uitblinken in zeggenschap' is nog geen sprake.
- Investeer niet alleen financieel op het gebied van welzijn; het gaat er niet om dat je kunt zeggen 'wij financieren deze projecten', maar dat het leidt tot werkelijke verbeteringen in het woon- en leefklimaat.
- De voorspelbaarheid en transparantie zijn nog niet wat ze moeten zijn, zij hebben geleden onder het grote verloop van medewerkers.

De meeste stakeholders vinden ook dat Woonbedrijf ieder1 goed presteert op het maatschappelijk vlak en de eigen doelen en ambities voor een groot deel ook waarmaakt. Daarbij wordt de herstructurering genoemd als werkveld waarin ieder1 actief uitvoering geeft aan de ambities.

Geen enkele stakeholder heeft de stakeholderdag genoemd.

Opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied worden door het merendeel van de stakeholders herkend (10). Sommigen hebben slechts zicht op een deel van de opgaven, omdat de nadruk op de volkhuusvestelijke opgave ligt en in mindere mate op de maatschappelijke. Anderen, met name vertegenwoordigers van de gemeenten, zien een grote overeenkomst met de eigen opgaven zoals verwoord in de prestatieafspraken. Over het geheel genomen vinden de

stakeholders dat Woonbedrijf ieder1 haar taak in het werkgebied goed oppakt. De stakeholders noemen de volgende prestaties van de corporatie:

- Er wordt nog steeds gebouwd en bovendien aan de juiste programma.
- Er worden hoogwaardige projecten gebouwd.
- Zij creëert community in de Stedendriehoek.
- Het wordt haar door de gemeente niet gemakkelijk gemaakt, bv bij de verdeling van grondposities, maar met volharding en veel investeringen blijft de relatie werkbaar.
- Zij heeft zich de kop niet gek laten maken en presteert steeds beter.

Naast deze positieve geluiden wordt ook een aantal zaken benoemd die volgens de stakeholders beter kunnen of waarover stakeholders hun zorg uitspreken:

- Gebrek aan aansluiting van de opgave bij het werkveld van de betrokkene.
- Het in control zijn schiet wel eens te ver door.
- De 'duurzaamheid in de samenwerking' pakt niet altijd even goed uit, doordat gemeente en corporatie elkaar teveel bevechten, wat nutteloze tijdverspilling is.
- Nu de corporaties onder vuur liggen, trekken zich terug van hun maatschappelijke taak; dat is ook bij Woonbedrijf ieder1 te zien, bij de vaststelling van huurprijzen voor bijzondere groepen.

Houdt Woonbedrijf ieder1 zich met de goede dingen bezig?

De ruime meerderheid van de stakeholders is van mening dat Woonbedrijf ieder1 zich met de goede dingen bezighoudt (11). Over de meeste zaken bestaat overeenstemming en wordt er goed aan de uitvoering gewerkt. De corporatie houdt zich op een goede manier met haar kerntaak bezig, het bouwen en verhuren van betaalbare woningen. Het project bij het station in Zutphen wordt genoemd als een goed voorbeeld evenals het project Huur op Maat en de verschillende convenanten voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De corporatie loopt niet weg voor de aanpak van sociale problemen, of het nu rotte kiezen in de binnenstad zijn of de huisvesting van AMA's. Een enkele stakeholder noemt de gunstige wisselwerking tussen de bestuurder 'aan het front' en de voeding van de organisatie met deze informatie van buiten.

Een ander realiseert zich, dat het antwoord op de vraag twee jaar geleden minder stellig 'ja' zou zijn geweest; de corporatie kwam in vergelijking met haar collega stug op gang, maar nu is duidelijk dat de meer bedachtzame werkwijze duurzamer blijkt te zijn.

Een van de stakeholders constateert dat meer keuzevrijheid mensen niet gelukkiger maakt, maar juist meer onzeker en stelt, dat de corporatie een te groot belang hecht aan uitstraling en keuzevrijheid.

Enkele stakeholders (2) vinden dat de corporatie in de herstructurering meer ambitie zou kunnen hebben. Sommigen vinden dat de rol van de corporatie als regisseur in de herstructurering te ver gaat; corporaties zijn daarin overvraagd. Anderen echter dat Woonbedrijf ieder1 nog in haar nieuw rol van regievoerder moet groeien en niet teveel alleen moet doen, maar uitvoerende partners meer en vanaf het begin bij het proces moet betrekken. Sommigen maken zich zorgen over de toenemende terughoudendheid van corporaties, die het gevolg is van een combinatie van omstandigheden (regelgeving, maatschappelijke rol), maar ook van een gebrek aan wil. Met de huisvesting van kwetsbare groepen kunnen nog forse slagen worden gemaakt, maar de corporatie neemt daarin een afwachtende

houding aan. Een stakeholder betwijfelt of de corporatie de projectontwikkeling goed doet en is bang dat ze in het grote aantal projecten verzuipt.

Zijn er belangrijke opgaven waar Woonbedrijf ieder1 zich niet mee bezig houdt?

Circa de helft van de stakeholders vindt dat Woonbedrijf ieder1 geen belangrijke zaken laat liggen en zijn tevreden over de wijze waarop de corporatie haar taak vervult. Een aantal stakeholders (3) geeft aan dat de corporatie op het gebied van participatie en zeggenschap nog vrij traditioneel werkt en daarin innovatiever zou kunnen zijn

Hieronder worden elementen weergegeven die stakeholders nog missen en waar Woonbedrijf ieder1 in de toekomst meer aandacht aan zou kunnen besteden:

- Aan de verbetering van de sociaaleconomische positie van bewoners in herstructureringsgebieden.
- Ook burgerparticipatie is nog geen sterk veld. Het contact van de organisatie met burgers is een blijvend aandachtspunt in de houding van de 'snelle jongens'.
- De regierol van de corporatie is vooral op papier vooruitstrevend; in de praktijk zit er onvoldoende lijn in de werkzaamheden. Een echt sociaal programma is nog niet gemaakt.
- Er liggen nu helaas projecten stil, maar dat ligt niet altijd helemaal aan de corporatie.
- Bij de ontwikkeling van woonzorgzones moet vroegtijdig worden nagedacht over het betrekken van zorgaanbieders.
- Meer inzet in de goedkope koopsector is wenselijk; daar is veel vraag naar en kan de doorstroming weer op gang helpen.
- Volwaardige huisvesting voor bijzondere doelgroepen.
- Wonen boven Winkels zou meer kunnen worden ingezet voor het realiseren van woonvormen voor kwetsbare groepen; het tekort aan aanbod maakt hier meer aandacht van de corporatie wenselijk.
- Woonbedrijf ieder1 zou meer moeten *doen* en minder moeten *nadenken*.

Woonbedrijf ieder1 als automerk

Om het beeld van Woonbedrijf ieder1 nog een keer op een andere wijze neer te zetten is de stakeholders gevraagd de corporatie te vergelijken met een automerk. De auto's en daarmee de beelden die bij de stakeholders leven zijn gevarieerd. Een bloemlezing:

- Toyota, want die heeft heel wat auto's terug moeten roepen ten gevolge van een snelle en grote groei met veel ambitie.
- Het was een Alfa: met een zekere uitstraling en nieuwe ideeën; nu is het meer een JSF: het wil maar niet lukken en wat willen we nu eigenlijk?.
- Een cabrio-model: soms staat hij een tijdje stil, soms rijd je er langzaam en gestaag mee (boulevard), maar een rit is altijd een plezier.
- Ford, eigen stijl en betrouwbaar.
- Volkswagen. Vernieuwend aan de buitenkant: aandacht voor mooiheid en uitstraling. Vernieuwend aan de binnenkant: aandacht voor degelijkheid, behoud en veiligheid.
- Een Lada (oude versie), het rijdt wel maar is niet flitsend en ook niet erg degelijk.
- Een Europees merk, de mensen blijven bij hun zaak.
- Hoewel ieder1 het wel zou willen is het geen Saab, Audi of BMW. De ambitie zou een Volvo moeten zijn: duurzaam en eigenwijs.

- Een Citroën: comfortabel, stylish, betrouwbaar en vernieuwend.

Naast deze grote variatie is er ook een grootst gemene deler te zien. Een derde van de stakeholders vergelijkt Woonbedrijf ieder1 met een goede middenklasser (Volkswagen, BMW, SUV van VW of Hyundai), waarbij degelijkheid, betrouwbaarheid, ziet er keurig uit, niet overdreven luxe, richt zich niet op het bovensegment, zit goed in elkaar, de kenmerken zijn.

Totaaloordeel

Het totaaloordeel is door de stakeholders uitgedrukt in een rapportcijfer tussen de 0 en de 10. De stakeholders hebben daarbij verschillende opmerkingen gemaakt en soms aanbevelingen gegeven.

Tabel 4.3 Rapportcijfers en opmerkingen van stakeholders

Cijfer	Opmerkingen/aanbevelingen
8	Ieder1 neemt zijn verantwoordelijkheid en is ingesteld op samenwerking; positieve wending t.o.v. Hanzewonen, dat wel betrouwbaar was, maar een stoffig imago had en op achterkant sigarendoos werkte.
8	Doet het beter dan de meeste collega's.
7,5	Een dikke voldoende.
4	Al was het een 8 op moment van de fusie. Vastgoed is nu leading geworden.
8	Heel vooruitstrevend, het contact is gewoon goed.
7	Gepaste bescheidenheid is van groot belang, belang van de stad moet leidend blijven.
6,5	Een ruime voldoende, al kan op gebied van verbetering van de positie van bewoners in de herstructurering meer gedaan worden. Heb meer lef en durf fouten te maken.
8	Een vrij hoog cijfer, maar daarvoor doet ieder1 bijzondere dingen.
8	Ieder1 heeft zich op bijzonder goede wijze ontwikkeld.
8	Over het algemeen doet ze het goed, met enkele verbeterpunten.
5,5	Amper een voldoende; de corporatie laat zich wel aanspreken, maar gaat niet tot het gaatje. Maak eens een genereus gebaar, dan gaat het onderhandelen ook gemakkelijker.
8	Een betrouwbare partner die goed aanspreekbaar is en in moeilijke projecten verantwoordelijkheid heeft genomen.
8	Gewoon goed.
Gemiddeld	7,3

Stakeholders hebben de prestaties van Woonbedrijf ieder1 beoordeeld als ruim voldoende. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders, met enkele uitschieters naar beneden. De laatste bevinden zich in verschillende categorieën.

Er is geen significant verschil te zien in de waardering door consumenten en andere belanghebbenden.

Verbeterpunten zijn te vinden in het (zichtbaar) betrekken van de stakeholders bij de evaluatie van prestaties en de totstandkoming van het (nieuw) beleid. De visitatiecommissie kan zich voorstellen, dat de tevredenheid van de stakeholders nog kan toenemen wanneer de aangeboden informatie over de prestaties van de corporatie meer aansluit bij de belevingswereld van de verschillende belanghebbenden.

In 2009 is een eerste gezamenlijke stakeholdersbijeenkomst gehouden, die door de corporatie als succesvol is ervaren. Deze krijgt in 2010 een vervolg, waarbij de resultaten van de maatschappelijke visitatie een plaats krijgen.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.4 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De geïnterviewde stakeholders van Woonbedrijf ieder1 beoordelen de prestaties op zowel de eigen ambities en doelstellingen als de opgaven in het werkgebied met een ruim voldoende.</p> <p>De corporatie beschikt niet over een managementdocument waarin de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders expliciet zijn beschreven. In de jaarverslagen worden de gezamenlijke prestaties verantwoord.</p>	7,3	70%	5,1
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelen en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>De corporatie heeft een uitgebreid netwerk op lokaal en landelijk niveau, maar kent geen openbaar register van stakeholders.</p> <p>In 2009 is voor het eerst een succesvol genoemde, gezamenlijke bijeenkomst van relaties gehouden; hierover is op de site geen verslag op hoofdlijnen te vinden cfm de Governance code.</p>	6	10%	0,6
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>In de jaarverslagen worden de intenties t.a.v. samenwerking en de gezamenlijke prestaties breed en globaal verantwoord. Er wordt echter geen zichtbare relatie gelegd tussen wensen en verwachtingen en specifieke beleidsontwikkeling.</p>	5	10%	0,5
<p>IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen</p>	<p>Door middel van de (sinds 2009) jaarlijkse bijeenkomsten met stakeholders legt Woonbedrijf ieder1 haar prestaties ter beoordeling voor en haalt zij input op voor haar beleid.</p> <p>Het is echter niet mogelijk de invloed van de stakeholders op de beleidsontwikkeling te</p>	6	10%	0,6

en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	traceren omdat daarover niet zichtbaar wordt gerapporteerd.			
Presteren volgens Stakeholders: 6,8				

Woonbedrijf ieder1 kent de stakeholders in haar werkgebied lokaal en landelijk goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn diverse vormen van samenwerking op projectniveau.

De stakeholders van Woonbedrijf ieder1 beoordelen de maatschappelijke prestaties van de corporatie met gemiddeld een ruim voldoende. Er is geen significant verschil te zien in de waardering door consumenten en andere belanghebbenden.

Het oordeel van de visitatiecommissie over de prestaties is ruim voldoende en kan zich in de toekomst positief ontwikkelen, wanneer de voor de beoordeling relevante informatie ook wordt gepubliceerd, informatie over het presteren meer aansluit bij de belevingswereld van de verschillende belanghebbenden en stakeholders meer worden betrokken bij de evaluatie van prestaties en totstandkoming van nieuw beleid. De sinds 2009 jaarlijks te houden stakeholdersbijeenkomsten geven een positieve ontwikkeling te zien die in de toekomst tot een verbetering van het resultaat kan leiden.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV)

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijkt de visitatiecommissie naar het presteren naar vermogen en efficiëntie van Woonbedrijf ieder1. Het SEV-referentiekader betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is nog in ontwikkeling. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie.
- De transparantiemethodiek, ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De eigen filosofie en het financieel beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Om de prestaties van Woonbedrijf ieder1 op het gebied van vermogen en efficiëntie te beoordelen is zowel gebruik gemaakt van de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting als het eigen financieel beleid. Gezien de relatief grote tijdsinvestering dat het invullen van de transparantiemethodiek met zich zou meebrengen, is van het gebruik van deze methodiek afgezien.

De CFV-cijfers geven een beeld van het financieel functioneren van de organisatie. Vervolgens beschrijven we de kaders van het financiële beleid van Woonbedrijf ieder1. De conclusies van deze exercitie leiden tot de beoordeling van het financieel presteren van Woonbedrijf ieder1. Centraal hierbij staat dat de wijze waarop de corporatie inzichtelijk maakt hoe, en welk deel van, het vermogen wordt ingezet voor de maatschappelijke prestatie.

Daarnaast heeft het oordeel betrekking op de mate waarin de corporatie grip heeft op de financiële kaders en parameters in het recente verleden, het nu, en in de komende jaren. Tenslotte worden er beperkte uitspraken gedaan over de efficiëntie van de organisatie.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Om meer gevoel te krijgen bij het financieel presteren van Woonbedrijf ieder1 wordt in deze paragraaf aan de hand van de CFV-cijfers ingegaan op verschillende aspecten van het financieel functioneren van de organisatie. De cijfers worden telkens in een breder perspectief vergeleken met zowel de referentiegroep (middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties) als de landelijke kengetallen.

In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2006 tot en met 2008 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de referentiegroep als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

5.2.1 Volkshuisvestelijke gegevens

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

De bestedingen aan het onderhoud zijn een graadmeter voor de kwaliteit van het bezit, alsmede de wijze waarop de corporatie hier mee omgaat en die impact die dit heeft op de financiële gegevens. We kunnen deze kosten onderverdelen in klachtenonderhoud, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en woningverbetering.

Volgens de CFV-gegevens liggen de uitgaven van Woonbedrijf ieder1 voor klachtenonderhoud hoger dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. De uitgaven aan mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en woningverbetering liggen lager dan gemiddeld. Met name aan mutatieonderhoud wordt erg weinig uitgegeven (minder dan een kwart van het landelijk gemiddelde).

De ontwikkeling over de periode 2006 tot en met 2008 laat zien dat de uitgaven voor woningverbetering sterk zijn gestegen en er veel jaarlijkse fluctuatie is van de overige uitgaven.

De relatief lage mutatieonderhoudskosten kunnen niet worden verklaard door de relatief hogere kosten voor planmatig onderhoud. Alleen op de uitgaven voor klachtenonderhoud geeft ieder1 meer uit. De cijfers suggereren het beeld dat Woonbedrijf ieder1 het beleid hanteert dat de woningen incidenteel (bij klachten) worden onderhouden en er relatief weinig structureel onderhoud plaatsvindt. Woonbedrijf ieder1 heeft aangegeven te kampen met achterstallig onderhoud uit de periode van voor de fusie. De uitvoering gedurende de afgelopen 3 jaar van een integrale conditiemeting heeft het inzicht in de onderhoudsbehoefte van de woningcasco's vergroot, maar juist aan de binnenzijde van de woningen is evenzeer achterstallig onderhoud aanwezig o.a. doordat in het verleden een gedifferentieerd onderhoudbeleid is gehanteerd.

Tabel 5.1 Onderhoudskosten Woonbedrijf ieder1, 2006 t/m 2008

x €1.000	2006	2007	2008	in € per vhe 2008		
				Ieder1	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	7.305	6.031	7.917	513	321	300
Mutatieonderhoud	760	1.543	653	42	276	186
Planmatig onderhoud	7.708	16.305	11.328	734	1.038	978
Woningverbetering	0	3.118	5.806	7.004	12.787	13.928

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Leefbaarheid

Leefbaarheid heeft in de afgelopen jaren steeds meer landelijke aandacht gekregen. Bij de corporaties liggen verwachtingen om hierin mee te gaan. Ook Woonbedrijf ieder1 investeert in leefbaarheid. De uitgaven aan leefbaarheid zijn hier een goede graadmeter voor.

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenhed ligt in 2008 voor Woonbedrijf ieder1 op een lager niveau dan in de referentiegroep en ook lager in vergelijking met het landelijke gemiddelde. Deze achterstand heeft betrekking op de fysieke activiteiten van de corporatie. Qua sociale leefbaarheidactiviteiten scoort de corporatie wel gemiddeld.

In het beleid van Woonbedrijf ieder1 is het thema leefbaarheid terug te vinden. In het bedrijfsplan voor de periode 2010-2014 geeft de corporatie aan dat de investeringen in de leefbaarheid deel uit maakt van de maatschappelijk opgave. Daarbij staat het genoemd naast andere maatschappelijke opgaven als stedelijke vernieuwing, investeringen in sociale voorzieningen, infrastructuur etc. Het beeld uit de CFV-cijfers van een sterke sociale focus wordt bevestigd. De focus van Woonbedrijf ieder1 bij leefbaarheid ligt bij het sociale programma.

In het (concept) jaarverslag van 2009 is opgemerkt dat naast de expliciete financiële investeringen in leefbaarheid een groot deel van de inspanningen voor leefbaarheid deel uit maken van regulier en projectmatig werk van de afdeling Woondiensten. De lagere expliciete uitgaven aan leefbaarheid in de CFV cijfers zou hierdoor kunnen worden verklaard. Een aandachtspunt voor Woonbedrijf ieder1 zou kunnen zijn om de impliciete leefbaarheidsuitgaven goed in kaart te brengen en te communiceren gezien de huidige landelijke focus op het thema. Ook als de uitgaven voor leefbaarheid structureel lager zijn is dit een belangrijk aandachtspunt voor de corporatie.

Tabel 5.2 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongelegenhed 2008)

	Ieder1	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	57	66	58
Fysieke activiteiten	23	59	54
Totaal	80	124	112

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Mutaties in de voorraad

De mutaties geven de dynamiek in de veranderingen in de woningvoorraad weer. Dit zegt iets over hoe actief een corporatie is. Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw huur, sloop, aankoop, verkoop, nieuwbouw koop) als een percentage van de voorraad. De dynamiek in het bezit van Woonbedrijf ieder1 is over de periode 2006-2008 van wisselende aard. De sloop en nieuwbouw (huur en koop) houdt gelijke tred met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De aankoop en verkoop van huurwoningen is kleiner dan de referenties. In de prognose voor de jaren 2009-2013 is een duidelijke verandering waarneembaar. Woonbedrijf ieder1 wil in die periode bovengemiddeld veel nieuwe koop- en huurwoningen bouwen. Tevens is ook de planning om relatief meer woningen te slopen en te verkopen. De verkoop van huurwoningen lijkt een inhaalslag te zijn t.o.v. de vorige periode. Het aankopen van woningen is en blijft geen ambitie van ieder1.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Woonbedrijf ieder1, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

	2006-2008			2009-2013		
	Ieder1	Referentie	Landelijk	Ieder1	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,8	0,8	1,0	1,9	1,5	1,6
Sloop huur	0,9	0,8	0,7	1,4	1,2	0,9
Aankoop huur	0,0	1,8	0,9	0,0	0,4	0,5
Verkoop huur	0,9	2,4	1,3	1,0	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	0,4	0,4	0,4	1,7	1,0	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De vrij hoge mutatiegraad van nieuwbouw van huurwoningen duidt op hoge ambities met betrekking de nieuwbouwopgave in de komende jaren. Ook verwacht men meer dan gemiddeld huurwoningen te verkopen en koopwoningen te realiseren om zo de nieuwbouwopgave mede te kunnen financieren. Aan deze plannen zit een risicoprofiel aan vast. Het vergt veel van de corporatie in termen van financiële beheersbaarheid. De corporatie managet dit risico door naast de solvabiliteit ook de liquiditeit als criterium te hanteren. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting wordt getoetst of de operationele kasstromen voldoende zijn om op termijn aan de verplichtingen voor rente en aflossing te kunnen voldoen. In de kwartaalrapportage wordt de daadwerkelijke ontwikkeling hiervan gevolgd en worden waar nodig bijsturingmaatregelen geformuleerd.

Realisatie-index

In de voorgaande tabel is aangetoond welke verwachtingen Woonbedrijf ieder1 heeft voor de komende drie jaar. Het is tevens interessant om te kijken in hoeverre de corporatie in de afgelopen jaren aan haar voornemens heeft kunnen voldoen. Met behulp van de realisatie-index kan dit inzichtelijk gemaakt worden.

Woonbedrijf ieder1 maakte in de periode 2006-2008 de eigen prognoses voor de verkoop van bezit en sloop relatief goed waar. Dit komt met name door de voortgang in de herstructureringsopgave en goede producten (met aandacht voor vraag in de markt). De realisatie-indices voor sloop en nieuwbouw liggen zo relatief in lijn met het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	Ieder1	Landelijk
Nieuwbouw	0,49	0,56
Sloop	0,48	0,45
Verkoop van bezit	0,80	0,61

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Kosten en opbrengsten productie

Onderstaande kengetallen zijn indicatoren voor de mate van balans tussen de kosten en de opbrengsten. De stichtingskosten van de nieuw gebouwde sociale huurwoningen van

Woonbedrijf ieder1 liggen daarbij relatief hoog. Dit komt door de hoge bouwkosten. De opbrengsten van verkocht bezit liggen ten opzichte van de referentiegroep hoger.

Tabel 5.5 Kosten en opbrengsten productie 2006-2008

Kosten en opbrengsten x €1	ieder1	Referentie- groep	Landelijk
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten nieuwbouw huur	174.465	149.656	155.528
- grondkosten	12.194	21.230	20.681
- bouwkosten	162.271	123.363	128.809
Uitgaven inzake verbeteringen en renovaties	7.004	12.787	13.928
Nieuwbouw koopwoningen			
Bruto stichtingskosten	160.438	172.766	181.208
Netto verkoopresultaten	11.313	7.316	11.275
Verkoop bestaand bezit			
Bruto verkoopprijs	157.044	142.732	146.104
Verkoopkosten	7.678	9.442	7.757
Sloop woonegelegenheden			
Kosten	10.866	9.601	7.814

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

Sinds 2006 ligt de rentedekkingsgraad⁵ van Woonbedrijf ieder1 enigszins boven de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Dit duidt erop dat de organisatie grip heeft op de uitstaande leningen.

Tabel 5.6 Rentedekkingsgraad

Rentedekkingsgraad	2005	2006	2007	2008
ieder1	1,3	1,9	1,6	1,6
Referentiegroep	1,5	1,5	1,5	1,0
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Vastgoedwaarde

De vastgoedwaarde van bezit kan op een aantal manieren uitgedrukt worden. Twee ervan zijn de bedrijfswaarde en de WOZ-waarde (indicatie marktwaarde). De bedrijfswaarde van Woonbedrijf ieder1 ligt hoger dan het landelijk gemiddelde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid iets lager. De WOZ-waarde ligt ruim onder het landelijke gemiddelde. Er is dus een groot verschil tussen de interne waardering van vastgoed en de daadwerkelijke marktwaarde ervan. Een dergelijke waardering heeft vanzelfsprekend implicaties voor de financiële huishouding van de organisatie.

⁵ dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde 2008

	ieder1	Landelijk
Bedrijfswaarde (per VHE x 1€)	44.390	42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	34.262	35.518
WOZ-waarde	139.332	155.105
Huur/WOZ-waarde	3,3	3,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

5.2.2 Financiële positie en perspectief

Het onderdeel financiële positie en perspectief geeft een overzicht van het volkshuisvestelijk vermogen en het risicoprofiel. Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2008 wordt afgezet tegen de berekende waarde van het risico ultimo 2008 waarna een solvabiliteitsoordeel wordt gegeven.

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor Woonbedrijf ieder1 is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat in 2008 het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid (ruim) hoger is dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. In 2013 is het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie lager (en lager dan gemiddeld). Dit is in lijn met de investeringsambitie van Woonbedrijf ieder1 die onverminderd inzet op stedelijke vernieuwing.

Tabel 5.8 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2008	2013
ieder1	15.116	10.746
Referentie	10.634	12.505
Landelijk	13.322	14.434

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.9 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2008				2013			
	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal
Ieder1	5,1	9,4	2,6	11,0	7,1	18,5	6,0	20,7
Referentie	4,0	8,1	2,7	10,0	6,5	15,2	6,2	17,9
Landelijk	3,9	7,0	2,4	8,7	6,1	13,6	5,5	16,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf Ieder1, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. In 2009 heeft het CFV vastgesteld dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2010-2013 onder het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Dit duidt erop dat de voorgenomen activiteiten de vermogenspositie op middellange termijn in gevaar brengen, hetgeen tot een B1-oordeel geleid heeft. Deze status is voor een belangrijk deel het gevolg van de macro-economische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de woningmarkt. Dit blijkt ook uit bovenstaande tabel. De grootste risico's liggen voor Woonbedrijf Ieder1 op macro-economisch vlak. Op operationeel niveau liggen de risico's in lijn met de referentiegroepen. Het marktrisico ligt iets boven het gemiddelde. Voor de toekomst stijgen de risico's voor de corporatie aanzienlijk. In 2013 wordt 21% van het balanstotaal als risicovol beoordeeld. Deze stijgingen zitten voornamelijk op macro-economisch en operationeel niveau (verdubbeling van de risico's).

Beoordeling VROM 2009

Aanvullend aan de CFV analyse beoordeelt VROM jaarlijks het financieel functioneren van de woningcorporaties. Ten aanzien van Woonbedrijf Ieder1 worden de volgende conclusies getrokken:

Financiële positie: Uit onderzoek van het CFV is gebleken dat de voorgenomen activiteiten in de periode 2009 t/m 2013 de continuïteit op middellange termijn mogelijk in gevaar brengen. Er wordt verzocht om de beleidsvoornemens zodanig bij te stellen dat de activiteiten passen bij de corporatie zonder de volkshuisvestelijke ambities daarmee in gevaar te brengen.

5.3 Financieel beleid

5.3.1 Inleiding

In deze paragraaf ligt de focus op de kaders van het financiële beleid van Woonbedrijf Ieder1. De relevante beleidsstukken zullen hier het revue passeren. Dat zijn de eigen beleidsstukken betreffende financiële sturing, risicobeheersing en efficiency en specifieke financiële documenten zoals de meerjarenbegroting en de jaarrekeningen.

5.3.2 Financiële uitgangspunten

In het jaarverslag over 2008 geeft de corporatie aan dat het waarmaken van ambities alleen mogelijk is indien de financiële continuïteit gewaarborgd wordt. Hiervoor wordt gestreefd naar een optimale financieringsstructuur met zo laag mogelijke interestkosten op vreemd vermogen. Daarnaast moet het eigen vermogen voldoende op peil gehouden worden om de toegang tot de kapitaalmarkt te waarborgen. Gezien de forse investeringen in de stedelijke vernieuwing die Woonbedrijf ieder1 gepland heeft, is de focus de afgelopen jaren geweest om de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen te versterken. Een positief beheerresultaat is het uitgangspunt dat behaald moet worden op de activiteiten van de gewone bedrijfsvoering, waarbij de onderhoudskosten op jaarbasis gepland, wisselend kunnen zijn.

Enkele relevante punten uit het jaarverslag:

- Vermogen:
 - De corporatie werkt met een eis van minimale solvabiliteit van 15% bij het vaststellen van de investeringsstrategie over lange termijn. Er wordt gestreefd naar voldoende solvabiliteit om in de komende periode de herstructureringsopgave te kunnen realiseren.
 - Het vastgoed wordt gewaardeerd op historische kostprijs volgens de minimum waarderingsregel. Zie verder hierna.
- Doelstellingen aangaande Financieel Meerjarenperspectief:
 - Liquiditeit: het bewaken van de liquiditeitspositie op korte termijn vindt plaats door middel van cashmanagement, gericht op het beheer van de financiële stromen. De corporatie had in 2008 een liquiditeit van 0,91.
 - Gewenste vermogen kostenvoet: Woonbedrijf ieder1 wil zo laag mogelijke interestkosten op het vreemd vermogen, met een rentepercentage op het vreemd vermogen dat niet hoger zal zijn dan de Return On Investment.
 - Financiële continuïteit en rendement : in de komende 5 jaar wordt een positief beheerresultaat verwacht. De solvabiliteitsontwikkeling geeft aan dat de corporatie zal voldoen aan de criteria die de corporatie zichzelf gesteld heeft ten aanzien van de financiële continuïteit.
 - De corporatie geeft aan dat dit meerjarenbegroting vastgesteld is voordat de mogelijke invloeden van de eind 2008 ingezette kredietcrisis bekend waren. Een herijkte versie van het investeringsprogramma zou op korte termijn moeten verschijnen.

De risicobeheersing wordt voor de volgende risicovelden gewaarborgd:

- Treasury
- Wet- en regelgeving
- Vastgoed projectontwikkeling: het Risicoregister en de Risicomonitor

In het (concept)jaarverslag 2009 worden geen wezenlijke verschillen genoemd ten opzichte van het vorige jaarverslag. De financiële meerjarenbegroting is ongewijzigd gebleven. Enkele toezichtsinstrumenten zijn aangepast:

- In 2009 is het treasurystatuut aangepast op de wijzingen binnen de organisatiestructuur.

- In 2009 is de ingezette weg van de implementatie van integraal risicomanagement verder uitgewerkt. De drie aandachtsgebieden treasury, wet- en regelgeving en vastgoed projectontwikkeling zijn aangevuld met organisatiebrede control items.

Waarderingsgrondslagen

Woonbedrijf ieder1 geeft aan dat de materieel vaste activa in exploitatie gewaardeerd worden tegen de minimum waarderingsregel. Hierbij wordt in principe uitgegaan van de historische kostprijs (aanschaf- of vervaardigingsprijs) waarbij getoetst wordt of deze niet boven de bedrijfswaarde ligt. De bedrijfswaarde wordt berekend op basis van formeel vastgestelde parameters. Wanneer blijkt dat de bedrijfswaarde lager is dan de historische kostprijs wordt een waardevermindering (onrendabele top) verwerkt in het jaarresultaat. Dit gebeurt op het moment dat de investeringsbeslissing definitief is, bij in gebruik name kan op basis van nacalculatie een bijstelling plaats vinden.

Jaarlijks wordt de waardering van de materieel vaste activa in exploitatie getoetst, waarbij beoordeeld wordt in hoeverre (een deel van) de afboeking door wijziging in de parameters of beleid teruggenomen kan worden of dat er sprake is van een structurele waardevermindering waardoor een afboeking is op zijn plaats is.

Woonbedrijf ieder1 kiest bewust niet voor waardering tegen bedrijfswaarde omdat dan naar verwachting sprake is van grotere schommelingen in het (jaar-) resultaat, wat de transparantie van de informatievoorziening en de besturing niet ten goede komt.

5.3.3 Investeringsstrategie 2010-2019 'Investeren in vastgoed'

Door middel van de investeringsstrategie wordt aangegeven welke richting Woonbedrijf ieder1 met haar vastgoed en de bijbehorende investeringen in wil slaan. De strategie is gebaseerd op een aantal strategische doelstellingen waarmee de corporatie richting geeft voor de (des-)investeren in vastgoed de komende 10 jaar, met een doorkijk naar 20 jaar. De strategische doelstellingen, verdeeld naar vier perspectieven, zien er als volgt uit:

- Maatschappij: we voorzien in de dynamische vastgoedvraag van onze primaire klantgroep:
 - Kwalitatief hoogwaardige huurwoningen
 - Huisvesting voor speciale klantgroepen
 - Maatschappelijke voorzieningen die aansluiten op de behoefte in de buurten indien derde partijen dit laten liggen
 - Gebiedsontwikkeling
 - (door)starters en seniorenproblematiek aanpakken
- Klant: we bieden een helder product om klanttevredenheid te optimaliseren:
 - Het definiëren van en sturen op productmarktcombinaties
 - De prijs/kwaliteitverhouding van de producten transparant maken
 - Het bieden van keuzevrijheid aan de klant voor zover haalbaar
- Financien: we waarborgen de continuïteit van de organisatie waarbij een optimaal financieel rendement wordt behaald waarmee de maatschappelijke doelstellingen maximaal kunnen worden gerealiseerd.
 - Streven naar een portefeuillestructuur met oververtegenwoordiging van segmenten die (boven)gemiddeld scoren op waardeontwikkeling
 - Beperken van risico's door overconcentratie van onze portefeuille in een stad, wijk of segment te voorkomen of terug te dringen

- Marktconform huurbeleid
- Onderhoudsuitgaven op benchmarkniveau
- Regelmatige vernieuwing van een deel van de portefeuille
- Innovatie: bij de realisatie van onze projecten gaan we vernieuwend te werk:
 - Duurzaam bouwen
 - Toonaangevende architectuur realiseren
 - Levensloopbestendig bouwen

Deze doelstellingen zijn vertaald naar programma's (uitwerking per wijk in het document Investeringsprogramma 2010-2019) en doorgerekend in WAL5.

Om grotendeels de ideaalportefeuille na 20 jaar te bereiken is in de onderstaande tabel de stand van zaken per 2020 weergegeven om die mutaties in de portefeuille (woningen) de komende 10 jaar te kunnen toetsen.

Tabel 5.3 Investeringsstrategie tot 2020

Strategie	Aantal woningen 2020
Doorexploiteren	10.372
Nieuwbouw	1.583
Renovatie	1.498
Sloop	1.726
Verkoop	1.212

5.3.4 Risicomanagement

In het Bedrijfsplan 2010-2014 is aangegeven dat Woonbedrijf ieder1 op het gebied van risicomanagement zich richt op drie gebieden: wet- en regelgeving, treasury en risico op vastgoedprojecten. De financiële effecten van risico's vanuit de wet- en regelgeving worden bij het bedrijfsplan in beeld gebracht door middel van scenario analyse. In het treasury statuut zijn regels vastgelegd die gelden ten aanzien van het rente- en aflossingsrisico. Zo mag in enige periode van twaalf maanden het relatieve renterisico niet meer zijn dan 15%. Ook zijn bepalingen opgenomen voor het gebruik van derivaten. Voor het beheersen van de risico's op vastgoedprojecten wordt het risicoregister toegepast, waarbij de risico's van individuele projecten en de impact hiervan in tijd en geld in beeld worden gebracht. Na beoordeling worden waar nodig beheersmaatregelen geformuleerd, waarvan het effect in de project- en kwartaalrapportages gevolgd wordt. Daarnaast wordt een methode ontwikkeld om een eigen vermogensbuffer te bepalen die nodig is om de financiële gevolgen van de verwachte risico's op te kunnen vangen.

De corporatie is zich ervan bewust dat het door de crisis langer duurt om het geplande verkoop van bezit te realiseren. De inkomsten hieruit dalen, het duurt langer om nieuwbouwwoningen te verkopen en om financiering van projecten rond te krijgen met vreemd geld.

Relatie met investeringsbeslissingen voor vastgoedprojecten

Woonbedrijf ieder1 geeft aan dat de goedgekeurde begroting, met als onderlegger het investeringsprogramma, de basis vormt van de investeringsbeslissingen. Voordat een vastgoedproject wordt gestart, maar ook bij de afsluiting van de formeel onderscheiden fasen, wordt getoetst in hoeverre het project voldoet aan het vastgestelde kader. In het kader zijn normen opgenomen voor bijdrage aan de portefeuilledoelstellingen, het investeringsbedrag, de onrendabele top en het te behalen rendement. Wel worden de investeringsbeslissingen aan de berekende bedrijfswaarde getoetst in relatie tot de historische kostprijs (aanschaf of vervangingswaarde). Is deze bedrijfswaarde lager dan de historische kostprijs dan wordt er afgeboekt.

De rendementseis is opgesteld conform een formeel vastgestelde methode. Hierbij wordt uitgegaan van een algemene rendementseis, waarop correcties worden toegepast per stad en daarbinnen gedifferentieerd naar wijk, projectspecifieke risico's en een maatschappelijke correctie factor. De laatstgenoemde is gebaseerd op de huurgrenzen.

Risicobepaling vastgoedprojecten

Voor de risicobepaling van vastgoedprojecten geeft Woonbedrijf ieder1 aan twee methodes naast elkaar te gebruiken, namelijk het risicoregister en de risicomonitor. De risicomonitor is een instrument dat ontwikkeld is door PWC en wordt gebruikt om op portefeuilleniveau een risicoanalyse uit te voeren. Het model is objectief, het is gebaseerd op feitelijkheden (bijv. al dan niet een bouwvergunning verstrekt). De risicomonitor wordt 2 keer per jaar uitgevoerd.

Daarnaast wordt per project een risicoregister ingevuld door de projectmanager. Dit is een subjectieve methode die er op gericht is op basis van de praktische kennis van het project de risico's zichtbaar te maken. De methode wordt geobjectiveerd door de eenduidige uitvraag, door te werken met voorgedefinieerde risicocategorieën en de uitkomsten te delen in een grotere groep medewerkers met relevante kennis en ervaring. Het register is gericht op projectbeheersing. Voor niet acceptabele risico's dienen beheersmaatregelen geformuleerd te worden, die in de tijd gevolgd worden om het gerealiseerde effect te beoordelen en eventueel bij te sturen.

Het risicoregister wordt bij start van een project ingevuld. Een samenvatting met daarin de vertaling naar een risicobedrag wordt opgenomen in het besluitvormingsdocument, in de risicoparagraaf. Het risicoregister wordt maandelijks herbeoordeeld. Daarnaast wordt in Woonbedrijf ieder1 volgend besluitvormingsdocument de risicoparagraaf herijkt. De gezamenlijke verwachte risicobedragen worden als beslag gelegd op het eigen vermogen. Hierover wordt per kwartaal gerapporteerd (Kompas), waarbij in beeld wordt gebracht in hoeverre het eigen vermogen toereikend is om de risico's te dragen. Hierin worden naast risico's op vastgoedprojecten ook andere bedrijfsrisico's meegenomen.

Compliance

Tenslotte is in verband met risicomangement vermeldenswaard dat de corporatie als sinds 2007 een Compliance Statuut kent en dat de concerncontroller tevens de functie vervult van compliance officer. Meer hierover op pagina 68.

5.3.5 Financiële meerjarenbegroting

Zoals aangegeven baseren we onze oordeel in belangrijke mate op het verleden en heden. Uit oogpunt van continuïteit en grip of investeringen kijken we ook naar de nabije toekomst.

Tabel 5.4 Financiële begroting 2010-2014

Resultaatsplitsing	2011	2012	2013	2014
Portfolioresultaat	-2.391	-4.427	2.308	3.235
Beheeresultaat	1.853	2.199	2.388	3.089
Deelnemingenresultaat	252	412	159	580
Belastingresultaat	-2.195	-914	-2.625	-4.540
Totaalresultaat	-2.481	-2.730	2.230	2.364

Het overzicht van de begroting voor 2010-2014 toont aan dat er een duidelijke stijgende lijn zit in de portfolioresultaten.

Tabel 5.5 Kasstroom uit financieringsactiviteiten

	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Nieuwe leningen o/g	53.706	38.910	14.079	23.156	35.915	165.766
Aflossingen leningen o/g	12.234 -	21.499 -	16.233 -	7.416 -	31.717 -	89.099-
Mutaties leningen o/g	4	4	308	-	-	316
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	41.476	17.415	1.846-	15.740	4.198	76.983

Woonbedrijf ieder1 is zich ervan bewust dat de resultaten de komende jaren verder onder druk komen te staan door een aantal externe factoren waaronder de Vogelaarheffing en de integrale heffing vennootschapsbelasting. De economische crisis heeft een drukkend effect op de resultaatontwikkeling. Vooral de resultaten uit verkoop van wooneenheden wordt beïnvloed door de huidige marktomstandigheden.

Financiële ontwikkelingen:

- De huurontwikkeling van de corporatie is inflatievolgend.
- Met betrekking tot het verkoopresultaat van het bestaand bezit is in de komende 5 jaar is de verwachting dat er 831 wooneenheden kunnen worden verkocht, waarvan 188 volgens de verkoopformules Koopgarant en Koopcomfort. De opbrengsten zijn noodzakelijk om de financiering van de investeringen te bewerkstelligen.
- Stijging van de salariskosten is een gevolg van de verwachte jaarlijkse CAO-verhoging. Vanaf 2011 wordt gerekend met 3% jaarlijkse collectieve verhoging. Tevens zal vanaf 2011 de formatie 'bovenformatief' conform fusieafpraak uit dienst zijn.
- De onderhoudskosten zijn gebaseerd op conditiemetingen van de wooneenheden. Daarnaast worden in de komende jaren uitgaven gedaan in het kader van energie-bezuinigende maatregelen. De lasten onderhoud zijn in de begroting genivelleerd tot een jaarlijks constant niveau.

- Bedrijfslasten: Op basis van structurele maatregelen dalen de bedrijfslasten de komende jaren.
- Overige waardeveranderingen materiële vaste activa (mva) kent een tweetal elementen. Enerzijds de afboeking van verliezen op de nieuwbouwprojecten (ORT) in het jaar waarin wordt beslist dat wordt gestart met de voorbereiding van de realisatie (IFEC, intern geformaliseerd, extern gecommuniceerd). Anderzijds de waardeverandering van bestaand bezit in exploitatie als gevolg van veranderende parameters. Het is niet gebruikelijk dit op te nemen in de begroting. Mutatie is afhankelijk van toekomstige parameters die intern niet beïnvloedbaar zijn, bijvoorbeeld inflatie en rente.
- Vennootschapsbelasting: Vanaf 2008 is sprake van integrale heffing vennootschapsbelasting. De precieze uitwerking van deze wetgeving (bijvoorbeeld wel of geen herinvesteringsreserve) heeft de overheid nog niet gereed waardoor het niet mogelijk is een exact bedrag op jaarbasis te bepalen. Er is een stelpost opgenomen van gemiddeld €2,7 mln. per jaar.

5.3.6 Treasurystatuut (2009)

Het treasurystatuut richt zich op de leningportefeuille, op de beheersing van renterisico's en de jaarlijkse rentekosten. Het geldt als een gedragscode als het gaat om het nemen van beslissingen op gebied van financiering, beleggen, rentemanagement, liquiditeiten beheer en financiële logistiek. Het doel van dit statuut is het verschaffen van duidelijkheid aan gaande het treasurybeleid en definiëren van de bevoegdheden en randvoorwaarden waaraan financieringen, beleggingen en risicoafdekkingen moeten voldoen.

Het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt het beheersen van financiële risico's, het realiseren van zo laag mogelijke kosten en het zekerstellen van voldoende liquiditeit, zijn dan ook de belangrijkste doelstellingen uit het treasurybeleid.

5.3.7 Treasury Jaarplan 2010.

Het Treasury Jaarplan gaat in op de financieringsbehoefte en renterisico's uit de bestaande leningenportefeuille en de effecten van de begroting hierop. Tevens worden de in 2010 benodigde acties (tot 3 jaar vooruit) op treasury-gebied beschreven die hieruit voortvloeien. Het Treasurystatuut en de AO/IC bepalen de spelregels waarbinnen de treasury activiteiten van de corporatie mogen worden uitgevoerd.

Het Treasury Jaarplan wordt jaarlijks opgesteld. Het vormt een leidraad voor de uitvoering, de aansturing en de controle van de treasury werkzaamheden. In het Treasury Jaarplan worden de voorgenomen acties voor het komende jaar met betrekking tot de treasury van Woonbedrijf ieder1 beschreven. Het Treasury Jaarplan van de corporatie is vertrouwelijk en heeft alleen een interne werking. Het Treasury Jaarplan wordt als onderdeel van de begroting vastgesteld door de directeur-bestuurder.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

5.4.1 Netto bedrijfslasten

Woonbedrijf ieder1 had in de periode 2005-2008 geen hogere netto bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) dan de referentiegroep, ondanks de relatief hoge personeelskosten per fulltime employment (fte). Dit kan worden verklaard door de investeringen van de corporatie in de kwaliteit van de medewerkers en in het feit, dat een deel van de uitvoerende werkzaamheden door derden of dochterbedrijven worden uitgevoerd. Het aantal verhuureenheden per fte ligt boven het landelijk gemiddelde niveau en sterk boven dat van referentiegroep, zodat de relatief hoge personeelslasten hiermee kunnen worden gecompenseerd. De relatief sterke toename in de periode 2005 tot 2008 valt samen met de periode waarin de gevolgen van de fusie werden ondervonden.

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2005-2008

	2008			Toename 2005-2008 in %		
	Ieder1	Referentie	Landelijk	Ieder1	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.530	1.562	1.340	42,9	25,2%	20,3%
Personeelskosten / fte	103.780	62.713	64.248			
Aantal vhe / fte	125	85	92			

Bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009, Corporatie in Perspectief, Woonbedrijf ieder.

5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i> I. Bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd	Woonbedrijf ieder1 waardeert het vastgoed op historische kostprijs volgens de minimum waarderingsregel (boekwaarde of lagere bedrijfswaarde). Er is bewust niet gekozen voor waardering tegen bedrijfswaarde omdat dan grotere schommelingen in het (jaar-) resultaat worden verwacht, wat de transparantie van de informatievoorziening en de besturing niet ten goede komt.	6	70%	4,9

<p>op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de marktseis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p> <p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkoop-potenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen wordt door de corporatie maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>Het bestuur en RvC zijn alert en adequaat ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen. De berekening van het bestemd vermogen komt niet cijfermatig terug in de investeringsstrategie. In de meerjarenbegroting kijkt de corporatie vooruit naar 2014.</p> <p>De corporatie hanteert een vastgestelde verkoopprogramma, inclusief extra potenties, kent de extra leencapaciteit op basis van waardeestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed en baseert zich voor de berekening van haar risicobuffers op marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>Jaarlijks wordt de waardering op basis van de minimumwaardering van de materieel vaste activa in exploitatie getoetst en wordt beoordeeld of er sprake is van een structurele waardevermindering die aanleiding geeft voor afboeking en welke consequenties dit heeft voor het investeringsprogramma.</p>	8		
<p><i>Visie</i></p> <p>II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven in het werkge-</p>	<p>In de Investeringsstrategie 2010-2019 en het Investeringsprogramma 2010-2019 geeft de corporatie een onderbouwing van haar visie o.a. op basis van wijkvisies en wordt deze visie uitvoerig toegelicht. De compliance ondersteunt hier de effectiviteit van de benadering.</p>	9	10%	0,9

bied.				
<i>Risicoprofiel</i> III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	In de jaarverslagen licht de corporatie haar solvabiliteitsdoelstelling nader toe. De gerealiseerde solvabiliteit (2008) onderscheidt zich positief t.o.v. de referentiegroep en de beoogde solvabiliteit (2013) is negatief in verhouding tot de referentiegroep als gevolg van de onverminderde inzet in de stedelijke vernieuwing.	8	10%	0,8
<i>Bedrijfsvoering</i> IV. De corporatie presteert efficiënt.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE liggen wisselend hoger en lager in vergelijking met de referentiegroep.	7	10%	0,7
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,3				

In het presteren naar vermogen en efficiëntie behaalt Woonbedrijf ieder1 een ruim voldoende. Zij heeft een sterk ontwikkelde en op kennis van de opgave gebaseerde visie en hanteert duidelijke en goed onderbouwde doelstellingen. Verbeterpunten zijn te vinden in het nog verder vergroten van de efficiëntie.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methode vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - Eigen ambities en doelen.
 - Opgaven in het werkgebied.
 - Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Woonbedrijf ieder1 omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd, de jaarverslagen geraadpleegd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Governance structuur

De Raad van Commissarissen telt vijf leden; in 2007 zijn twee leden afgetreden en is een nieuwe lid geworven zoals bij de fusie is overeengekomen. Op dat moment stelden alle toenmalige leden hun functie ter beschikking. In 2009 is een nieuwe vacature vervuld waarbij volkshuisvestelijke expertise aan de raad is toegevoegd. Deze vacature ontstond voortijdig ter voorkoming van belangenverstrengeling.

Voor de leden van de Raad van Commissarissen is een profielschets opgesteld en tevens is een schema van aftreden van toepassing, gebaseerd op een zittingstermijn van maximaal 12 jaar. De profielaspecten van financieel-economische, volkshuisvestelijke, bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke aard worden door de kennis en ervaring van de thans zittende leden in voldoende mate bestreken.

De Governance Code Woningcorporaties en de Aedescode zijn richtinggevend voor het ondernemingsbestuur van Woonbedrijf ieder1 en vastgelegd in o.a. directiestatuut en reglementen voor de werkwijze van de Raad van Commissarissen. Deze zijn op de website van de Woonbedrijf ieder1 te raadplegen, evenals de samenstelling, nevenfuncties en honorering van de leden van de Raad van Commissarissen en de jaarverslagen sinds 2006. Op de site wordt als van de code afwijkend verantwoord, dat het contract voor onbepaalde tijd met de bestuurder en de zittingstermijn van enkele commissarissen de enige uit-

zonderingen zijn op de Governance Code. Onvermeld bleef daarbij het ontbreken van een openbaar belanghebbendenregister en van publicatie van overlegresultaten met belanghebbenden. De integriteitscode en de klokkenluiderregeling zijn wel op de site te vinden. Tenslotte geeft Woonbedrijf ieder1 er een visie op de Governance Code en legt zij uit hoe zij deze wil hanteren:

Maar wat we veel belangrijker vinden is de manier waarop we met elkaar zaken doen en de intenties die we daarbij hebben. Vroeger was het motto 'vertrouwen is goed, maar control is beter', wij kiezen nu voor 'control is goed, maar vertrouwen is beter'!

Wij sturen dus vooral op het aantrekken en binden van mensen met de juiste ondernemende houding en we willen geen mensen die we met codes in het gareel moeten houden.

De Raad van Commissarissen vergadert elk kwartaal voor haar reguliere bijeenkomsten. In deze vergaderingen kwamen onder meer aan de orde: de kwartaalrapportages, jaarrekeningen en jaarverslagen inclusief het volkshuisvestingsverslag, strategische keuzes als onderlegger voor het bedrijfsplan, bedrijfsplannen en meerjarenbegrotingen, jaarplannen en jaarbegrotingen, Treasury Statuut en Treasury Jaarplan, Compliance Statuut, aanpassing directiestatuut, strategie deelnemingen en governancestructuur, systematiek risicomanagement, aankoop van gronden, oprichting van vennootschappen in het kader van nieuwbouwprojecten, Wonen boven Winkels. Daarnaast vinden regelmatig themabijeenkomsten en werkbezoeken plaats, bijvoorbeeld om beter kennis te nemen van de dochterondernemingen. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening via de managementletter gelijktijdig aan het bestuur en de RvC. Hij neemt ook deel aan de vergaderingen van de auditcommissie van de raad, waarin de conceptjaarstukken, het accountantsverslag en de managementletter worden behandeld.

De Raad van Commissarissen kent twee subcommissies: de auditcommissie en remuneratiecommissie. De eerste kwam in 2008 en 2009 viermaal bijeen, waarvan tweemaal met de externe accountant. De concerncontroller woont de vergaderingen van de auditcommissie bij en sinds kort ook de bestuurder. Een volkshuisvestelijke commissie wordt nog overwogen. De leden nemen 2 a 3 maal per jaar deel aan opleidingen, themadagen of bijeenkomsten van het VTW en Centraal Fonds. De raad beziet haar eigen functioneren kritisch en heeft in het verleden goede evaluatie-ervaringen opgedaan met een vragenlijst.

De raad heeft een jaarlijks overleg met de ondernemingsraad en de door het Woonplatform voorgedragen leden van de raad nemen deel aan themabijeenkomsten en werkbezoeken, waar enkele keren per jaar op informele wijze van gedachten wordt gewisseld met deze huurderorganisatie.

In de relatie met stakeholders is respect voor ieders positie uitgangspunt. Leden van de Raad van Commissarissen zoeken niet actief contact met de beide gemeenten. Met het management in de organisatie (tweede echalon) vindt daarentegen wel informeel contact plaats.

De minister van VROM/WWI spreekt jaarlijks in november het oordeel uit over de prestaties van de corporatie. Bijzondere aandachtspunten waren het afgelopen jaar (november 2009) de continuïteit op middellange termijn als gevolg van de voorgenomen activiteiten

in de periode 2009-2013, verantwoording van de bijdrage aan de beleidsresultaten van de bouw van opgeleverde woningen duurder dan €200.000, de voorspelkracht van productieaantallen en (in het algemeen) de integriteit. Voor Woonbedrijf ieder1 is naar de verwachting van de minister verdere optimalisatie mogelijk.

6.3 Intern toezicht

Woonbedrijf ieder1 is in 2006 goed voorbereid in de fusie gestapt en heeft deze ook goed doorgevoerd. Toch ontstond na twee jaar het gevoel niet helemaal 'in control' te zijn en de core business uit het oog te verliezen. Een te lang onbezet gebleven control-functie en de gelijktijdige inzet van veel interim's waren daar de oorzaak van. In 2009 is hier extra in geïnvesteerd met als resultaat, dat de tijdelijke controller goede producten heeft geleverd waar ook de huidige nieuwe controller goed op kan voortbouwen.

In de laatste managementletter (2009) wordt gemeld, dat de corporatie over de gehele linie bezig is verbeteringen door te voeren in de interne organisatie en de interne controle. Tevens wordt geconcludeerd, dat de risico's verder worden ingeperkt en de corporatie constructief bezig is met het optimaliseren van de diverse processen, de sturing en de beheersing van risico's.

De Raad van Commissarissen heeft de fusie en de organisatieontwikkeling zomer 2009 en afsluitend voorjaar 2010 geëvalueerd aan de hand van een interne notitie. De algemene conclusie is, dat de organisatie zich duidelijk in de gewenste richting beweegt, dat de fusiedoelen zijn bereikt en dat duidelijk is waaraan voor verdere verbetering nog moet worden gewerkt: er zijn o.a. enige verbeteracties voor de administratieve organisatie in uitvoering, het ziekteverzuim was nog iets te hoog.

Woonbedrijf ieder1 kent sinds 2007 een Compliance Statuut, gericht op het onafhankelijk kunnen monitoren van processen en signaleren van tekortkomingen. Uitgangspunt is het integer handelen van de corporatie. Uitvoering van het statuut is in handen gelegd van een compliance officer, die initiatiefrecht heeft en zelfstandig de Raad van Commissarissen informatie kan verstrekken. Hij rapporteert zijn bevindingen in kwartaal- en jaarverslagen. De in 2009 aangestelde concerncontroller vervult tevens de functie van compliance officer. De corporatie streeft ernaar, dat compliance integraal deel uit maakt van het handelen.

Risicoanalyse en -beheersing is sinds de fusie een voortdurend aandachtspunt van bestuur, MT en Raad van Commissarissen. Dat geldt zowel voor risico's in de bedrijfsvoering, als voor markt- en ontwikkelrisico's. De relatie met de diverse dochterondernemingen spelen daar een eigen rol in. Deze zijn geconsolideerd in de bedrijfsresultaten. Er wordt op toegezien, dat de bevoegdheden binnen de dochterondernemingen die van het moederbedrijf niet overschrijden. In 2008 is een toezichtskader voor de deelnemingen vastgesteld.

De relatie tussen bestuurder en Raad van Commissarissen is sinds de fusie gegroeid naar een juiste distantie en balans en valt te typeren als 'volwassen'. Er is waardering voor elkaars kwaliteiten en optreden. De raad ziet als haar rol om een nuchtere kijk te houden op de hoge ambities van de organisatie en deze meer 'down to earth' te houden.

Aandachtspunten van Raad van Commissarissen voor de toekomst zijn: een stabiele begroting (in 2009 is deze op basis van externe ontwikkelingen herzien), het beter beheersen en efficiënt maken van de projectontwikkeling, het SMART maken van de prestatieafspraken met de bestuurder en de scherpere inkomenseis van 'Brussel' bij verhuur, aangezien in de Stedendriehoek de inkomensgrenzen bij verhuur zijn losgelaten.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Woonbedrijf ieder1 is een actieve corporatie, met een breed lokaal, regionaal en landelijk netwerk. Het bestuur van Woonbedrijf ieder1 voert een actieve communicatie gericht op het informeren van de lokale en regionale belanghebbenden over haar beleid, haar projecten en haar samenwerking met relevante belanghebbenden (gemeenten en anderen). Het bestuur van Woonbedrijf ieder1 heeft voor zichzelf de stakeholders benoemd die relevant zijn voor haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie, maar deze niet algemeen kenbaar gemaakt. Sinds 2009 worden jaarlijks een bijeenkomst van belanghebbenden gehouden, waarbij de corporatie haar prestaties ter beoordeling voorlegt en input ophaalt voor haar beleid. Het is echter niet mogelijk de invloed van de stakeholders op de beleidsontwikkeling te traceren omdat daarover niet zichtbaar is gerapporteerd.

De externe contacten van Woonbedrijf ieder1 met relaties worden onderhouden door de directeur-bestuurder en de directeurs Woondiensten en Vastgoed. Het vinden van een juiste vorm voor het contact met m.n. de gemeenten is intensief en soms een worsteling door de grote verschillen tussen de situatie in Zutphen en Deventer, die daarbij een rol spelen. De corporatie meent een groeiende waardering te ervaren door een duidelijker/zakelijker opstelling van de corporatie. In september 2010 zullen de stakeholders breed worden uitgenodigd voor een bijeenkomst waarin de corporatie haar beleid en haar plannen voor de toekomst wil toetsen. De uitkomsten van het visitatieproces zullen daar o.a. een rol bij spelen.

6.5 Presteren op het gebied van Governance: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Woonbedrijf ieder1 resulteert het volgende beeld.

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Goed bestuur				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht van het intern toezicht vastgelegd.	Woonbedrijf ieder1 voldoet in ten aanzien van goed bestuur aan de Governance Code. De corporatie hanteert sinds 2007 een compliance statuut, heeft een compliance officer en heeft een eigen visie op intern en extern toezicht en op de Governance Code.	9	20%	1,8
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden				
<i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i>				

De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.	Woonbedrijf ieder1 heeft na de fusie een heldere nieuwe koers uitgezet en daarin gedurende de volgende jaren een navolgbaar en consistent beleid gevoerd. De beleidscyclus is helder en compleet.	8	20%	1,6
<i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.	Het bestuur van Woonbedrijf ieder1 voert een actieve communicatie gericht op het informeren van de lokale en regionale belanghebbenden over haar beleid, de resultaten, de projecten en de samenwerking met relevante belanghebbenden (gemeenten en anderen), o.a. door middel van de website.	8	20%	1,6
<i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	Het bestuur van Woonbedrijf ieder1 heeft voor zichzelf de stakeholders benoemd die relevant zijn voor haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie, maar deze niet algemeen kenbaar gemaakt. In 2009 vond een eerste algemene en brede bijeenkomst met belanghebbenden plaats, waarbij de corporatie haar prestaties ter beoordeling voorlegt en input ophaalt voor haar beleid. Het is echter niet mogelijk de invloed van de stakeholders op de beleidsontwikkeling te traceren omdat daarover niet zichtbaar is gerapporteerd. De uitkomst van het visitatieproces zal in september 2010 met de belanghebbenden worden gedeeld.	6	20%	1,2
<i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening via de managementletter gelijktijdig aan het bestuur en de RvC. Hij neemt ook deel aan de vergaderingen van de auditcommissie van de raad, waarin de conceptjaarstukken, het accountantsverslag en de managementletter worden behandeld.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance: 7,8				

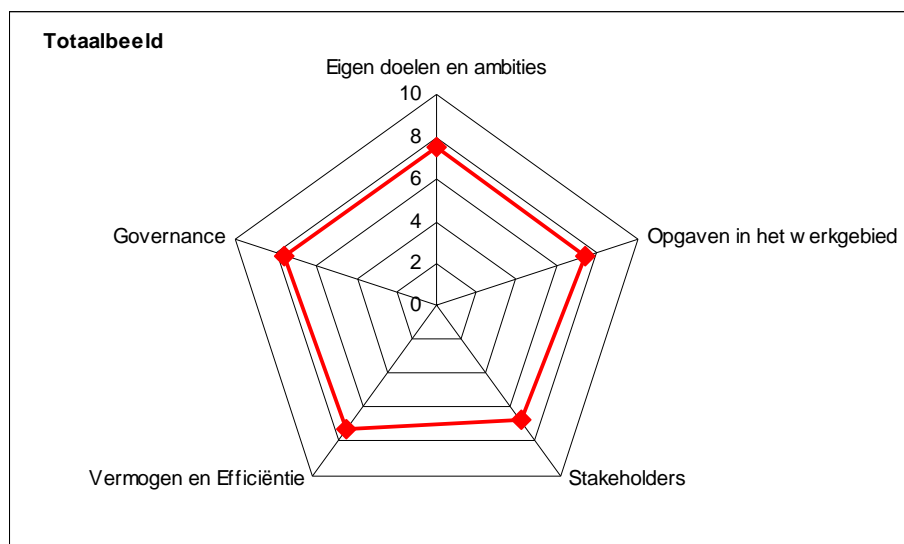
De governance is bij Woonbedrijf ieder1 op orde, de corporatie behaalt hier een ruim voldoende tot goed. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten en in gedragslijnen. In de kwartaal- en jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over het intern toezicht en over de compliance. De Governance Code wordt toegepast, waarbij het principe 'pas toe of leg uit' geldt. De naleving hiervan is nog voor verbetering vatbaar.

Verbeterpunten zijn te vinden in het (zichtbaar) betrekken van de stakeholders bij de evaluatie van prestaties en de totstandkoming van het (nieuw) beleid, wat in de toekomst nog tot verbetering van het resultaat kan leiden.

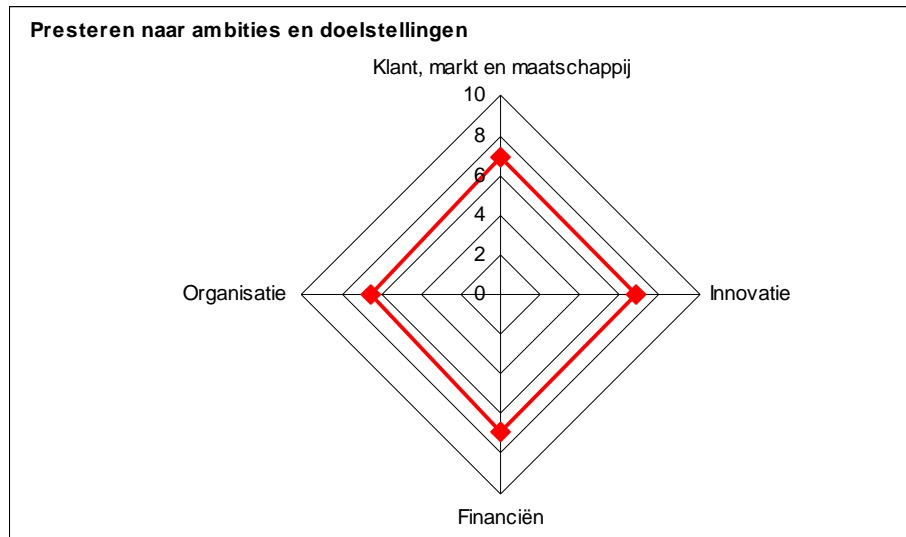
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Samengevat kunnen de volgende prestatiespinnenwebben worden weergegeven aangaande de beoordelingen van de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

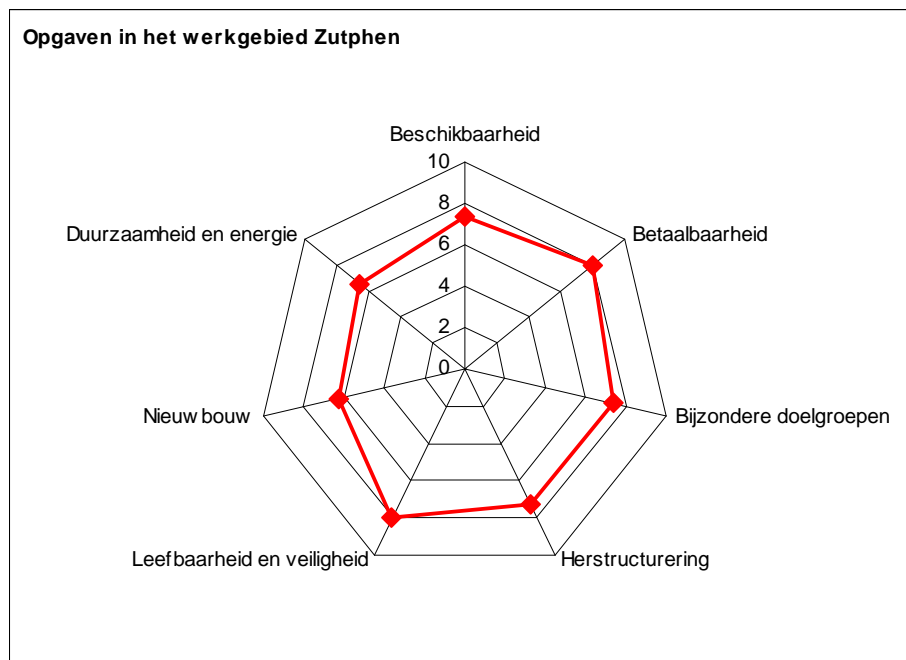
Totaalbeeld: ruim voldoende

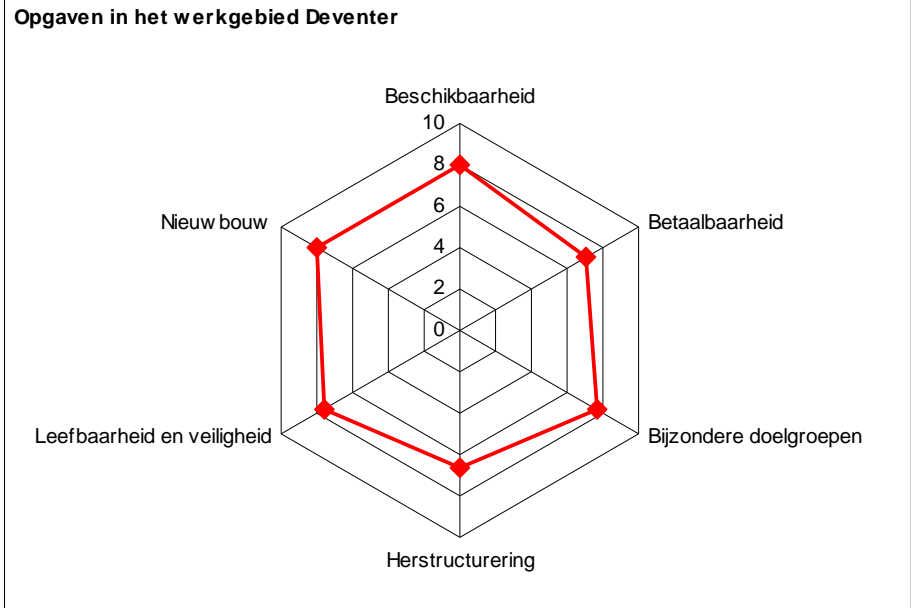


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende



Presteren naar Opgaven: ruim voldoende





Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Totaalbeeld

Totaalbeeld alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,4	8	8	7		7,5
Presteren naar Opgaven	7,2	8	8	7		7,3
Presteren volgens Stakeholders	7,3	6	5	6		6,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	7	9	8	7		7,3
Presteren ten aanzien van Governance	9	8	8	6	8	7,8

- I Feitelijke prestaties (70%)
- II Inzicht (10%)
- III Vertaling (10%)
- IV Monitoring (10%)

Alleen bij governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1. SEV-Referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelen.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%

	vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.		
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
la. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). lb. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders	70%

bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.			
II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berede- neerde eigen selectie van prestatievelden)	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en)	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<i>Vermogensprestatie</i> I. Bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven inves-	a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde. b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om	Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie	70%

<p>teringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	
<p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop.</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed.</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven</p>	<p>In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen</p>	<p>In openbare publicaties beschikbaar</p>	<p>10%</p>

in het werkgebied.			
<i>Risicoprofiel</i> III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep	10%
<i>Bedrijfsvoering</i> IV. De corporatie presteert efficiënt.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep	10%

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur			
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De RvC/RvT heeft: <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichhouders 	De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT. De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie. Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen	20%
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			

<p><i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk</p>	<p>20%</p>
<p><i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website</p>	<p>20%</p>

<p><i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast. Het bestuur en de RvC/ RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar. Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	<p>20%</p>
<p><i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie.</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen.</p>	<p>20%</p>

Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woonbedrijf ieder1

Naam	Functie
Dhr. B. Bleker	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. P. Mulder	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. J. Bugter	Raad van Commissarissen (lid)
Mevr. J. Tijhuis	Directeur-bestuurder
Dhr. M. Heerkens	Concerncontroller
Dhr. P. van Roosmalen	Directeur Woondiensten
Dhr. B. Nieuwerth	Directeur Vastgoed en Bedrijfsdiensten

Bijlage 3. Geïnterviewde stakeholders

Naam	Organisatie	Functie
Dhr. M.J. Ahne	Gemeente Deventer	Wethouder
Dhr. M. Swart	Gemeente Deventer	Wethouder
Mevr. I. Adema	Gemeente Deventer	Oud-wethouder
Dhr. H. Vos	Gemeente Deventer	Beleidsambtenaar
Dhr. R. de Lange	Gemeente Zutphen	Wethouder
Dhr. G. Faas	Welzijnspartij: Raster Deventer	Directeur
Dhr. A. van Straaten	Raster	Projectleider
Dhr. R. Klarenbeek	J.P. van de Bentstichting	Directeurbestuurder
Dhr. B. Venema	Sutfene	Directeurbestuurder
Dhr. E. J. Stokking	Woonplatform	Voorzitter
Dhr. H. Boswinkel	Stichting Ouderenwerk Born	Bestuurder
Dhr. Th. de Bruijn	Saxion Hogeschool	Lector Duurzame leefomgeving
Mevr. M. Visscher	Landsherenoffensief	Voorzitter

Bijlage 4. Documentatie

Blok		Documenten
Algemeen beeld	AB	CFV Corporatie in perspectief 2008 en 2009 (zie fysiek bij E3 als bijlage)
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	1	- Fusiedocument 2006 - Fusiedoelen tegen het licht (zie directiebeoordelingen Q2 2009, document E1)
	2	Bedrijfsplan 2010-2014
	3	Oplegmemorandum (jaarplannen versus jaarresultaten) Jaarverslagen (incl. volkshuisvestingsverslagen) 2006, 2007 en 2008 Concept jaarverslag 2009 (nog niet goedgekeurd en definitief)
	4	Governance: - Statuten - Reglement RvC - Directiestatuut - Integriteitscode RvC - Memo concern controlvisie
	5	Toezichtsrol; inzicht in discussies met RvC: - notulen RvC-vergaderingen periode 2008 en 2009 (30 november 2009 nog niet geaccordeerd verslag en niet bijgesloten)
	6	Wonen Boven Winkels - Oplegmemorandum - Ondernemingsplan - Projectenoverzicht
B. Maatschappelijke opgaven	1	Woonvisies gemeente Deventer Woonvisie gemeente Zutphen
	2	prestatieafspraken met gemeente Zutphen gemeente Deventer (concept) brief aan gemeente Deventer 2010 samenwerking nieuwbouw
	3	Convenanten en contracten: - regionale woonruimteverdeling: convenant Woonkeus Stedendriehoek - stedelijke vernieuwing: uitvoeringsconvenanten Keizerslanden (Deventer) en Waterkwartier (Zutphen)
	4	Documenten maatschappelijk rendement: - Aedex 2008
	5	Eigen woningmarktonderzoeken: - woonbelevingsonderzoek 2009
	6	Wijkvisies: IS&IP Voorbeeld Oranjekwartier (alleen als fysiek document bijgevoegd)
	7	Strategisch voorraadbeleid:

		IS&IP Verkoopbeleid bezit: IS&IP, portefeuilledoelstellingen Brochure Te Woon Verhuurbeleid: Brochure& experimentbeschrijving Huur op Maat
C. Maatschappelijke omgeving	1	Stakeholders: - stakeholdersbijeenkomst juni 2009 uitslag stemming stellingen Te Woon etc - PLUK IDEAS genodigdenlijst
	2	Structurering en formalisering van contacten: - participatieovereenkomst Woonplatform - reglement bewonerscommissies is in herziening en leveren we daarom nog niet mee (nazenden indien gewenst).
	3	Verslagen, onderzoeken: - oplegmemo bij Woonbench en KWH - Woonbench 2009 en 2007 (alleen management samenvatting) - Uitslagen KWH-meting 2008 en 2009
	4	Duurzaamheid - oplegmemo duurzaamheid - Memo Pluk: Duurzaam Samen-Leven - fotobijlage 2009 en 2008 - Pluk onderzoeksagenda 2010 - Pluk Ideas - memo duurzaamheidsprojecten
D. Vermogen en efficiëntie	1	Jaarrekeningen 2006, 2007 en 2008 (zie bij A3)
	2	Meerjarenbegroting 2010-2014
	3	Treasurystatuut Treasury jaarplan 2010
	4	Managementletters 2008 en 2009 RvC versie
	5	CFV Continuïteitsoordeel 2008 en 2009)
	6	Interne stukken fin. sturing en efficiency: kwartaalrapportage als voorbeelden (zie E1)
E. Prestaties	1	Documentatie monitoring prestaties tegen achtergrond eigen doelen en ambities: Kwartaalrapportages als voorbeeld Directiebeoordelingen kwartaalrapportages
	2	Jaarplannen zijn onderdeel van Bedrijfsplan 2010-2014 (zie A2) Flyers intern 2008, 2009 en 2010
	3	VROM Oordeelsbrieven 2008 en 2009
	4	- Stedelijke vernieuwing Keizerslanden: Midtermreview (Collegamento)(CD- ROM doosje) - voortgangsrapportage bestuurlijk overleg 25-11-2009 (ter voorbeeld)
	5	- Memo maatschappelijke projecten - Persberichten en folders ter bijlage over onze

		maatschappelijke projecten
F. Opleiding/ ontwikkeling organisatie	1	FIT memo toelichting Interne communicatie FIT 2009 FITpoll 2009 Boekjes (3 maal) Uitnodiging intern voor Aio/Mio Toelichtingpresentatie Aio / Mio Planning en modules AiO/ MiO
	2	Integriteitsreglement en klokkenluidersregeling

Aanvullende documentatie	
	<p>Toelichting jaaractiviteiten 2008 en 2009 ten behoeve van de maatschappelijke visitatie 2010</p> <p>MEMO: waarderingsgrondslagen, investeringsbeslissingen, risico's, kasstromen</p> <p>kwartaalrapportages 2007-2008</p> <p>jaarplan 2008</p> <p>Bedrijfsplan 2007</p> <p>Verslag RvC van maart 2010</p> <p>bewonerscommissies reglement (zijn nog twee versies: Hanzewonen en Woonunie)</p> <p>evaluatie prestatieafspraken Zutphen</p> <p>eerdere prestatieafspraken gemeente Deventer</p> <p>Triode planning Keizerslanden</p> <p>Kick'n Keizerslanden</p> <p>enkele verslagen bestuurlijke overleggen</p> <p>KWP provincie Gelderland (versie 2)</p> <p>SROI verklaring (twee delen)</p> <p>Programmaboekje Waterkwartier</p> <p>waardenonderzoek 2009</p> <p>kwartaalrapportages 2007-2008</p> <p>jaarplan 2008</p>

Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Jaarplan 2008

1. 1. Klant, markt en maatschappij: Aantoonbaar en naar behoren presteren als maatschappelijk investeerder.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(1) Prestatieafspraken met gemeente Zutphen en Deventer	Convenanten per gemeente o.b.v. woonvisies 2007	naar 2009	6
(2) Productassortiment voor klantgroepen die niet zelf volledig in woonwensen kunnen voorzien	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringsstrategie 2009-2013: • Dynamische portefeuille afgestemd op klant 	Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd	8 8
(3) Zichtbaar & actief presteren	<ul style="list-style-type: none"> • Transparant jaarverslag • Klantpanels uitgevoerd • Stakeholderbijeenkomsten Zutphen en Deventer 	Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd	8 8 8
(4) Stakeholders hebben invloed op het beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Huurdersorganisatie geïnstalleerd • Contract met Woonplatform 	Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd	8 8
(5) Duurzaamheid is onderdeel van bedrijfsvoering	Visie op duurzaamheid, inclusief doelstellingen op milieugebied en woonlasten (mede op basis van afspraken gemaakt in Aedesverband)	Conform planning gerealiseerd (niet gezien)	8
			7,8

1. 2. Klant, markt en maatschappij: Biedt een perspectief in wonen door een breed assortiment van duurzame en hoogwaardige woonproducten en –diensten voor een redelijke prijs.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(6) Bieden van een breed productassortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid > 7.02 • Te Woon operationeel voor enkele complexen • Servicezone Keizerslanden operationeel 	6,8 behaald Conform planning gerealiseerd Niet gerealiseerd, alleen uitstel?	6 8 5
			6,3

1. 3. Klant, markt en maatschappij: Blinken uit in geven zeggenschap en bieden keuze in wonen.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(7) Klanten bepalen zelf bin-	• Docasa in enige wijken (eerste Zutphen, tweede Deventer)	Conform planning gerealiseerd	8

nenkant van woning en accessoires	geïmplementeerd • Financieringsvorm voor betaalbare koop ingevoerd: Koopgarant	Conform planning gerealiseerd	8
			8

2. 1. Innovatie: Werkt landelijk in de frontlinie aan het ontwikkelen van de maatschappelijke prestatie van de sector.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(8) Ontwikkelen van landelijke benchmark	• Evaluatieresultaat 1 ^e meting Woonbench beschikbaar; 2 ^e meting voorbereid.	Conform planning gerealiseerd	8
(9) Experimenteren met nieuwe producten en 'best practices' ontwikkelen	• Betere buurt 2 voorbereid (i.h.k.v. WoonNetwerk) • Seminar "Pluk" met Saxion op het gebied van herstructurering • Innovaties door deelname netwerken oa de Kopgroep en het Woonnetwerk	Conform planning gerealiseerd, Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd	8 8 8
			8

2. 2. Innovatie: Investeert in vastgoed en gebiedsontwikkeling, zodat de maatschappij en de stad er mooier van worden en onze klanten ervan nieten.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(10) Stedelijke vernieuwing (fysiek)	• Programma Keizerslanden uitgevoerd conform contract • Programma Waterkwartier uitgevoerd conform contract • Zutphen Noordveen: conceptkeuzes gemaakt o.b.v. vastgestelde visie • Deventer, Voorstad Oost: visie ism gemeente en Rentree • Contractafspraken & ontwerp WVC Landsherenkwartier • Haalbaarheidsstudie WVC Hart van de Wijk Waterkwartier	Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd Conform planning gerealiseerd	8 8 8 8 8 8
11) Stedelijke vernieuwing (sociaal)	• Zie paragraaf 3.2.3 (jaarplan)	Conform planning gerealiseerd	8
			8

3. Financiën: optimaal maatschappelijk resultaat gebaseerd op een aanvaardbaar rendement en risico

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(12) Actief sturen op resultaat	• P&C-cyclus volgens afspraak opgeleverd	Conform planning gerealiseerd	8

	• Q-rapportage: ontsloten stuurinformatie	Conform planning gerealiseerd	8
(13) Adequaaf ingericht investeringsproces	• Vastgoedrealisatieproces ingericht o.b.v. management letter + audit	Conform planning gerealiseerd	8
(14) Beheersen van de risico's op korte en lange termijn	• Systematiek risicomanagement geïmplementeerd • Risicomonitor in Q-rapportage	Conform planning gerealiseerd	8
		Conform planning gerealiseerd	8
			8

4. Organisatie: bedrijf in ontwikkeling en sturend op strategische doelstellingen en kernwaarden.

Activiteit	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(15) Professionalisering medewerkers	Medewerkerstevredenheids-onderzoek (nulmeting) uitgevoerd • AO/IC beschreven • 80% van de medewerkers op maatwerk geplaatst heeft goede beoordeling.	Doorgeschoven naar 2009	4
		Conform planning gerealiseerd	8
		Conform planning gerealiseerd	8
(16) Leiderschapsprogramma	Training leidinggevenden uitgevoerd	Conform planning gerealiseerd	8
(17) Optimaliseren van strategische ontwikkelcyclus	Strategische documenten Woonbedrijf ieder1 tijdig opgeleverd	Conform planning gerealiseerd	8
			7,2

Jaarplan 2009

In het activiteitenoverzicht, dat is overgenomen uit Bijlage 1 Doelen en activiteiten 2009 van het Bedrijfsplan 2009-2013, is door de corporatie het woord 'activiteit' vervangen door KSF (kritische succesfactor).

1. 1. Klant, markt en maatschappij: Aantoonbaar en naar behoren presteren als maatschappelijk investeerder.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(A) Prestatieafspraken met stakeholders	• Contract getekend met gemeente Deventer (2009) • Uitvoering contract gemeente Zutphen (2009)	Wegens inhoudelijke discussie en externe oorzaken verwacht in 2010	5
		Conform planning	8

	<ul style="list-style-type: none"> • Fusiedoelen realiseren (2009) 	Gerealiseerd, definitieve evaluatie in 2010	8
(B) Voldoende breed product-assortiment voor klantgroepen die niet zelf (volledig) in woonwensen kunnen voorzien	<ul style="list-style-type: none"> • Herijking investeringsstrategie en investeringsprogramma 2010-2015 (2009) • Wijkvisies (2009) 	Conform planning gerealiseerd (voor 2010-2019)	8
		Maken deel uit van Investeringsprogramma	8
(C) Zichtbaar & actief presteren	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve beoordeling jaarverslag door Glazen Huis (Q2) • Optimalisatie afhandelen klachten, klantbrieven, klantinformatie, klantvraagafhandeling (2009) • KWH-label gecontinueerd (2009) • Eén loket zorgwoningen (pilot, Q3) • Aanschrijfbeleid (Q2) • Optimaliseren onderhoudscontracten (Q3) • Politiekeurmerk Veilig Wonen (2009) • Risicoanalyse bestaand bezit (Q2) 	niet gevonden	4
		Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
		Conform planning gerealiseerd	8
		Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
		Conform planning gerealiseerd	8
		Conform planning gerealiseerd	8
		Deels conform planning gerealiseerd	6
Grotendeels conform planning gerealiseerd	7		
(D) Stakeholders hebben invloed op het beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderbijeenkomsten georganiseerd (Q2) 	Er is 1 bijeenkomst georganiseerd	7
(E) Meerwaarde voor de doelgroep, markt en maatschappij en presteren naar vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Servicezone Keizerslanden operationeel (2009) • Beleid op woonfraude (Q2) • Antennebeleid (Q1) 	Conform planning gerealiseerd	8
		Hiervoor zijn zowel in Deventer als in Zutphen afspraken gemaakt met betrokken partijen (politie, corporaties, gemeente) en vastgelegd in convenanten. (Woonfraude is niet altijd zichtbaar. In 2008 (!) is het beleid op Woonfraude opgesteld).	8
		Conform planning gerealiseerd	8
			7,2

1. 2. Klant, markt en maatschappij: Biedt een perspectief in wonen door een breed assortiment van duurzame en hoogwaardige woonproducten en –diensten voor een redelijke prijs.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(F) Bieden van productassortiment en van diverse financieringsvormen voor de woning zelf	<ul style="list-style-type: none"> • Uitrol Te Woon: 50% van bezit in Deventer en 30% in Zutphen. In 2009 worden 1600 woningen toegevoegd (2009) 	Uitrol gerealiseerd; resultaat blijft achter: 1000 van de 1600 woningen zijn aangeboden	7
			7

1. 3. Klant, markt en maatschappij: Blinken uit in geven zeggenschap en bieden keuze in wonen.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(G) Klanten bepalen zelf de binnenkant van hun woning en accessoires	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen nieuw servicepakket ieder1 (Q1) • Uitrol Docasa over hele bezit (2009) 	<p>Uitgesteld naar 2010</p> <p>Conform planning gerealiseerd</p>	<p>5</p> <p>8</p>
			6,5

2. 1. Innovatie: Werkt landelijk in de frontlinie aan het ontwikkelen van de maatschappelijke prestatie van de sector.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(A) Productinnovatie en procesinnovatie	• Pluk Event Pluk Ideas (2009)	Pluk als platform uitwisseling kennis	8
	• Kennismanagement (kenniskringen/themasessies) (2009)	zowel binnen als buiten de organisatie verankerd	
	• CO2-reductie (o.a. toolkit / pilot Zutphen) (2009)	Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
	• Zeggenschap (2009)	Uitgesteld naar 2010	7
	• Ketenintegratie (2009)	Uitgesteld naar 2010	6
	• Huur op Maat geïmplementeerd (Q2)	Conform planning gerealiseerd	8
			6

2. 2. Innovatie: Investeert in vastgoed en gebiedsontwikkeling, zodat de maatschappij en de stad er mooier van worden en onze klanten ervan nieten.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(B) Trends zetten in de Stedendriehoek	• Programma Keizerslanden uitgevoerd conform contract (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Programma Waterkwartier uitgevoerd conform contract (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
(C) Goede naams-	• Stedelijke vernieuwing + (2009)	Regierol s.v. naar tevredenheid stakeholders uitgevoerd	8

bekendheid)	• Accountmanagement sociaal maatschappelijke partijen (Q2)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Accountplan Vastgoed (Q2)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Acquisitieplan ontwikkeld (Q4)	Niet meer in deze vorm nodig	4
			6

3. Financiën: optimaal maatschappelijk resultaat gebaseerd op een aanvaardbaar rendement en risico

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
(A) Het periodiek kunnen volgen van kengetallen die we met de markt kunnen vergelijken	• Control functioneert op niveau (2009)	Controlvisie en controlplan opgesteld; verankering in 2010	6
(B) Gestandaardiseerde, efficiënte processen, conform AO/IC	• Handboek Woonbedrijf ieder1 (2009)	'The way we work' gepresenteerd, afronding in 2010	8
	• Mutatieonderhoudsproces op orde (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Afstemming van individuele woningverbetering met planmatig onderhoud (Q2)	Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
(C) Actief sturen op resultaat	• Aedex benchmark uitgevoerd (Q2)	Aedex opgezegd na keuze voor Woonbench	8
(D) Adequaat ingericht investeringsproces	• Woonbench uitgevoerd (Q2; wegens evaluatie uitgesteld naar Q3)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Duurzaamheidsbarometer ingevoerd (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
(E) Beheersen van de risico's op korte en lange termijn	• Model projectcontrol tbv beheersing portefeuille geïmplementeerd (Q2 wordt Q4)	Uitgesteld naar 2010	6
	• Productbegroting toepassen (2009)	Uitgesteld naar 2010	6
	• Toepassen transparantiemethodiek (Q3)	Uitgesteld naar 2010	5
	• Waarderingsgrondslagen opstellen (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Risicorapportages / risicomanagement woondiensten en beheer (2009)	Uitgesteld naar 2010	6
	• SEPA ingevoerd (2009)	niet gevonden	4
	• Incassobeleid op orde (2009)	in Q1 planning gerealiseerd	9
			6,9

4. Organisatie: bedrijf in ontwikkeling en sturend op strategische doelstellingen en kernwaarden.

KSF	Beoogd resultaat	Prestatie	Beoordeling
-----	------------------	-----------	-------------

(A) Professionalisering medewerkers en organisatie	• Medewerkerstevredenheids-onderzoek (waarden) (Q3)	Uitgesteld naar Q1 2010	8
	• MiO (manager in opleiding) en AiO (adviseur in opleiding) op koers (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
(B) Reductie beheerkosten	• Afdelings- en persoonlijke ontwikkeling (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
	• functioneren en waarderen prestatieafspraken (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
(C) Stijl van leidinggeven gericht op faciliteren ontwikkeling individu en collectief	• Ziekteverzuim / inzetbaarheid (2009)	Ziekteverzuim is substantieel teruggebracht	7
	• Landelijk debat (VpB, Vogelaarhefing) (2009)	Conform planning gerealiseerd	8
	• Serviceconcept DO-bedrijven (2009)	Beoogde doel nog niet behaald	5
D) Ingevulde kernwaarden als grondlegger voor cultuur en imago	• Kwaliteitsplan ingevoerd	Beoogde doel nog niet behaald	6
	• Documentmanagement voor alle afdelingen op orde	Beoogde doel nog niet behaald	6
	• Contentmanagement op orde (GIS en Cartotheek)	Beoogde doel nog niet behaald	6
	• Project-resourcemanagement op orde	Realisatie in 2010 in samenhang met controlvisie	6
	• Workflowmanagement ingevoerd (2009)	In Q2 opgestart	7
	• Relatiebeheersysteem (Q2)	Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
	• SG Optimalisatie (2009)	Grotendeels conform planning gerealiseerd	7
			6,9

Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van het Presteren naar Opgaven is voornamelijk gekeken naar de prestatieafspraken met de gemeenten Zutphen en Deventer. Mede door de relatief korte doorlooptijd van deze afspraken is aanvullend gekeken naar verschillende convenanten met stakeholders in het werkgebied.

De convenanten met betrekking tot de herstructureringsopgaven voor Keizerslanden en Waterkwartier worden tussentijds gemonitord en de doelstellingen worden bijgestuurd. Omdat de herstructureringsopgaven van Woonbedrijf ieder1 van grote omvang zijn en al geruime tijd lopen, dragen deze opgaven bij aan de beoordeling van het Presteren naar Opgaven⁶.

Presteren naar opgave: Zutphen

1. Beschikbaarheid

Prestatieafpraak	Resultaat	Beoordeling
Een instrument wordt ontwikkeld om de slaagkansen van doelgroepen van beleid te monitoren	Huur op Maat	7
Hanteren van een dynamisch vastgoedbeleid om keuzevrijheid en doorstroming te realiseren en gemonitord. Deel van de woningvoorraad en dynamisch vastgoedbeleid worden jaarlijks na overleg met de gemeente vastgesteld	Keuze vrijheid: Te Woon en Koopgarant geïntroduceerd. Onderzoek doorstroming: Evaluatie toewijzingsbeleid Waterkwartier loopt, Experiment woningtoewijzing Voorsteralle loopt.	7
Woonbedrijf ieder1 introduceert voor een deel van het bezit "huren op maat". De gemeente wordt betrokken bij de monitoring en evaluatie van de effecten en het uiteindelijke besluit om het experiment al dan niet tot beleid te verheffen.	D.m.v. Huur op Maat wordt reguliere huursystematiek aangepast om de keuzemogelijkheden van huishoudens te vergroten. Start 1 maart 2009. Het project wordt gemonitord en uiteindelijk geëvalueerd door het RIGO. In 2009 is het proces van de tussenevaluatie ingezet en in 2010 worden de eerste tussenevaluatie gecommuniceerd. Loopt nu bij 8 eengezinswoningen en 12 seniorenwoningen	8
Woonbedrijf ieder1 en Ons Huis en gemeente participeren in Woonkeus Stedendriehoek voor verdeling van huurwoningen in Zutphen en de monitoring daarvan.	Woonbedrijf ieder1 participeert in Woonkeus Stedendriehoek. Monitoring vindt plaats (hoeveel woningen worden verhuurd).	8
Gemeente en de 3 corporaties richten een werkgroep "tegengaan van onrechtmatige bewoning" op, met als doel een gezamenlijk plan van aanpak	m.b.t. woonfraude hebben we zowel in Deventer als in Zutphen afspraken gemaakt met betrokken partijen (politie, corporaties, ge-	7

⁶ Door de korte doorlooptijd was het in enkele gevallen niet mogelijk om een score te geven. Normaliter wordt bij het niet aantoonbaar presteren op een afspraak een vier gescoord. Doordat de prestatieafspraken in Deventer nog niet formeel zijn is besloten om het 'niet presteren' op de informele afspraken niet af te rekenen. De visitatiecommissie heeft in deze gevallen geen cijfers gegeven.

op te stellen	meente) en vastgelegd in convenanten. In 2008 is het beleid op Woonfraude opgesteld. In 2009 wordt dit ingevoerd. Werkgroep: ?	
		7,4

2. Betaalbaarheid

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Kernvoorraad betaalbare huurwoningen die tenminste voldoende is om de huishoudens met inkomen tot de ziekenfondsgrens te kunnen huisvesten, van tenminste 75% van het huidige woningbezit (ca. 5.300 woningen)	De voorraad bereikbare huurwoningen (tot € 548,18) bedroeg in 2009 93% dat zijn 13.176 woningen in beide gemeenten samen.	9
De huurverhoging en streefhuren bij mutatie worden jaarlijks door de corporaties vastgesteld in overleg met de huurderorganisaties.	Jaarlijks vindt wettelijk verplichte huursverhoging op inflatie plaats en streefhuren bij mutatie. Geen reacties van huurders ontvangen.	7
Woonbedrijf ieder1 start met het uitrollen van Te Woon in Zutphen, te beginnen bij zittende huurders. Te Woon zal uiteindelijk worden toegepast op 30% van het woningbezit in Zutphen	Richtlijn in 2009 Te Woon wordt toegepast op ten minste 30% van het bestaande bezit in Zutphen	8
		8,0

3. Bijzondere doelgroepen

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
In het kader van het convenant 'huisvesting bijzondere doelgroepen' wordt de behoefte aan groepsgewijze huisvesting in kaart gebracht	Convenant niet aanwezig. Woonbedrijf ieder1 verhuurt rechtstreeks aan zorginstellingen die vervolgens zelf de toewijzing van woningen organiseren (2009). Samen met Noabers, de gemeente en Born ouderenwerk is intentieverklaring ondertekend om woongroep voor ouderen te ondersteunen. (protocol: opgesteld over de huisvesting van doelgroepen die vanuit een instelling of opvangsituatie naar een gewone woning verhuizen)	7
Een onderzoek naar Fokuswoningen. Het streven is het realiseren van 16 woningen in Noorderhaven en/of IJsselsprong.	Verzoek Fokus is bij de gemeente binnengekomen. Verdient ivm gewijzigde financieringsregeling nadere aandacht	6
Een protocol opstellen commitment en professionele inzet bij woonproblemen die niet via de normale procedures kunnen worden opgelost	2008: Om gezinnen te begeleiden naar positief woongedrag werken we samen met Het Vierde Huis. Het Vierde Huis wordt ingeschakeld als dwingende partij richting huurders.	7
Afspraken worden gemaakt over toedeling van het aantal individueel te huisvesten huishoudens in het kader van maatschappelijke opvang per verhuurder en procedures daaromtrent.	In 2009 zijn met GGNet en Tactus afspraken gemaakt over de vorm van de contracten en over het aantal. Deze worden begin 2010 vastgelegd in een convenant 'Toewijzing woningen in het kader van maatschappelijke	8

	opvang in Zutphen'.	
De huidige werkwijze voor het huisvesten van statushouders wordt gecontinueerd.	2008: Huisvesten statushouders 6; huisvesten generaal pardon 11 ligt op schema, 2009: Huisvesting statushouders 10	8
De voorwaarden in de notitie multifunctioneel wonen voor egw worden geactualiseerd en gezamenlijk vastgesteld. Gemeente en betrokken corporaties bepalen per nieuwbouwplan hoeveel egw aan de voorwaarden voldoen.	Notitie multifunctioneel bouwen 2009 collegebesluit 1 dec. 09 (Programma van Eisen rondom multifunctioneel wonen)	8
De mogelijkheden voor de toepassing van domotica in woningen bedoeld voor ouderen worden verkend	In 2009 is verder gewerkt aan het ombouwen van een gemeentebrede personalarmering in Zutphen. Het ombouwen werd in 2008 ingezet om keuzemogelijkheden in zorgpartners te bieden.	8
Onderzoek oplossen bestaande woningvoorraad. Op basis van aanpak opgesteld, incl. de mogelijkheid voor laagrentende leningen en/of subsidies	Project kwaliteitsimpuls Waterkwartier loopt. Oplossen particuliere woningen -plan van aanpak uitgesteld naar 2010	7
In een gebied waar een corporatie gaat oplossen biedt ze soortgelijke woningen aan, op basis van de gebiedsvisie van de betreffende corporatie.	Opgenomen in <i>Overeenkomst inzake Uitvoeringsconvenant Wijkontwikkeling Wijk A (2005)</i> .	6
Woonservicegebied Waterkwartier wordt gerealiseerd.	Woonbedrijf ieder1 investeert in SWZ in Waterkwartier. Multifunctioneelcentrum Waterkwartier, start realisatie 2010.	8
Er wordt 1 loket gerealiseerd voor informatie over alle zorggerelateerde woningen	Convenant zorgwoningen is geaccordeerd door convenant partners. Streefdatum opening loket.	8
De regierol kan bij ieder van de deelnemende partijen liggen waarbij de corporaties vooral verantwoordelijk zijn voor de gebouwde omgeving, en de instellingen voor zorg en welzijn.		
		7,4

4. Leefbaarheid en veiligheid

Prestatieafpraak	Resultaat	Beoordeling
Onderzoek deelname van corporaties ieder1 en/of WB Warnsveld in de sinds 1999 bestaande nv Wonen Boven Winkels van Ons Huis.	Woonbedrijf ieder1 neemt deel aan Wonen Boven Winkels	8

Convenant Waterkwartier Zutphen	Resultaat	Beoordeling
Het Hart van wijk A: (Start: 2008) Herinrichting speelvoorzieningen	- 2009: Buurtgerichte Sociale Activering en Project Buurt en Speeltuinenvereniging	7

Uitvoeringsconvenant Waterkwartier Post	Hanzewonen	Gerealiseerd	Beoordeling
Woonservicezone	Uitgaande van kostendekkende ipv marktconforme huurprijs	- 2007: ieder1 werkt aan wijk-ontwikkelings-programma om kwaliteit van de buurt te verbeteren. Het woonservicegebied maakt hier onderdeel van uit.	8
Sociale- en leefbaarheidsprojecten; handhaving	300.000 eenmalig	- 2007: Het realiseren van een wijkcentrum, bedoeld voor als ontmoetingsplaats. - 2008: opnieuw houden van huisbezoeken - 2009: gestart haalbaarheidsstudie woongroep ouderen (Noabers) - 2009: project Energieservice: leidt mensen op tot energieadviseurs.	8
Bewonersbetrokkenheid, communicatie en participatie (incl. aanpak knelpunten)	100.000 eenmalig	2007: Start gemaakt met Gebiedsgebonden MultiDisciplinair Team, gericht op informatievoorziening, advies en doorverwijzing vragen over wonen, zorg en welzijn 2007: Ontwikkelen in Samenpraak, bewoners betrekken bij plannen maken. 2008: Ontwikkelen in Samenpraak, heeft allerlei activiteiten georganiseerd. 2008: Studio Waterkwartier (radioprogramma): bewoners betrekken bij wijkontwikkelingen. 2009: gewerkt aan een nieuw-programmaorganisatie: één initiatief is verzenden van nieuwsbrief 4x per jaar.	8

Totaal	7.8
--------	-----

5. Nieuwbouw

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Alle nieuwbouwappartementen worden gebouwd volgens de notitie multifunctioneel wonen	Niet terug gevonden. (Notitie multifunctioneel bouwen niet aanwezig in documentatie)	5
Bij alle nieuwbouw- en herstructureringsplannen wordt de behoefte aan en mogelijkheid voor huis-	Niet terug gevonden	5

vesting bijz. doelgroepen meegenomen als input bij de projectdefinitie.		
Bij de bouw van sociale huur- en koopwoningen wordt een vaste (lage) kavelprijs gehanteerd conform de jaarlijks vast te stellen gemeentelijke grondquotetabel.	Collegebesluit grondquota van 2-12-2009	7
Woonbedrijf ieder1 realiseert 3 nieuwbouwprojecten in de sociale koopsector, gedeeltelijk met toepassing van koopconstructies. 33 sociale koopwoningen worden geraamd. Onderzoek of via een koopconstructie de prijs van aantal woningen < € 130.000,-	opgeleverd 2008: Leesten Oost-Laakhoek: 20 koopwoningen, opgeleverd 2009: Dr. Wibautstraat 18 koopwoningen. Of dit sociale koopwoningen zijn is niet bekend	7
Afhankelijk van nieuwbouwmogelijkheden onderzoek naar mogelijkheid starterswoningen stichtingskosten onder € 130.000,-	Startersregeling is verruimd: gaat in per 1 jan. 2010	7
De corporaties dragen door de tijdige ontwikkeling van bouwlocaties bij aan de uitvoering van het woningbouwprogramma van de gemeente Zutphen zoals vastgelegd in ISV/GSO-afspraken, het stadscontract, KWPII en BLS-convenant.	Opgeleverde projecten 2008: Leesten-Oost 20 koopwoningen Opgeleverde projecten 2009: Wannehofje 15 huurwoningen, Dr. Wibaut	6
De corporaties informeren de gemeente tijdig over nieuwe herstructureringsprojecten	Niet genoemd in jaarverslagen, maar er is wel overleg met de gemeente	7
Na realisatie (her) nieuwbouwproject wordt gerapporteerd over de te weeg gebrachte doorstroming.	Er zijn nog te weinig woningen opgeleverd om effectief doorstromingsonderzoek te doen. Staat gepland voor eind 2010 (eigen monitor)	6

Uitvoeringsconvenant Waterkwartier	Resultaat	Beoordeling
Het Hart van wijk A: (Start: 2008) Nieuwbouw: 110 woningen (waarvan voor bijzondere doelgroep, w.o. senioren 13) Wibautstraat (Start: 2006) Nieuwbouw van ca. 36 woningen (waarvan voor bijzondere doelgroep, w.o. senioren: 10)	- 2007: Nieuwbouwplannen gepresenteerd tijdens inloopavond. Opmerkingen toekomstige bewoners worden meegenomen in definitieve plannen. - 2008: start bouw woningen (veel verschillende keuze mogelijkheden voor de klant qua: koop en huur) - 2008: oplevering 38 woningen - 2009: oplevering woningen	8

Totaal	6.4
--------	-----

6. Herstructurering

Prestatieafpraak	Resultaat	Beoordeling
In een gebied waar een corporatie gaat herstructureren cq groot onderhoud pleegt biedt de corporatie soortgelijke particuliere woningen aan, obv de gebiedsvisie van de betreffende corporatie.	Herhuisvesting Waterkwartier voorspoedig verlopen	8

De corporaties informeren de gemeente tijdig over nieuwe herstructureringsprojecten.	Niet genoemd in jaarverslagen, maar er is wel overleg met de gemeente	6
Bij sloop, ingrijpende renovatie en nieuwbouw die directe consequenties hebben voor de bewoners en omwonenden wordt altijd samen met de betrokken huishoudens een sociaal plan en een leefbaarheidsplan opgesteld.	Onderdeel van het sociaal plan is het huisbezoek. In 2009 zijn er iets meer dan 250 huisbezoeken afgenomen. Proberen bewoners te betrekken bij investeringen in de leefomgeving.	7

Uitvoeringsconvenant Waterkwartier	Resultaat	Beoordeling
Het Hart van wijk A: (Start: 2008) Renovatie bestaand en uitbreiding nieuwbouw winkelcentrum De vijver (sloop 112 woningen rondom winkelcentrum de Vijver) Bouw welzijn- zorgvoorziening combinatie met herinrichting openbare ruimte Herstructurering van huurwoningen. Bouw centrale ontmoetingsruimte als onderdeel van de welzijn- en zorgvoorziening Realisatie parkeerplaatsen Sloop: 106 woningen	- 2006 bewoners te slopen woningen zijn geïnformeerd over plannen d.m.v. een brief en informatieavond. Daarnaast zijn huisbezoeken afgelegd. - 2007: Eerste uitwerking van de visie voor de nieuwe buurt. Voor bewoners te slopen woningen is een sociaal plan van kracht. - 2007: nagenoeg alle bewoners hadden vervangende woonruimte gevonden. - 2008: Het stedenbouwkundig plan is eind 2008 vastgesteld - 2008: herhuisvesting van de 112 te slopen woningen is zeer voorspoedig verlopen. - 2009: 126 woningen tijdelijk verhuurd aan FMT. - 2009: sloop woningen gereed - 2009: komst multifunctioneel centrum met activiteitenruimtes, horeca en kantoorruimte.	6
Wibautstraat (Start: 2006) Inrichten openbare ruimte, inclusief pp Wijk A totaal (Start: tot 2010) Aantal renovatie of groot onderhoud: 150 woningen	2009: Project vernieuwen en verbeteren: 150 woningen zijn aangewezen voor groot onderhoud.	7

Totaal	6.8
--------	-----

7. Energie/Duurzaamheid

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
De corporaties stellen elk een eigen visie op over energiebesparing en duurzame energie	Wergroep Energieafspraken woningen is bijeen gekomen omtrent kennis uitwisseling. In Noordveen in Zutphen is een pilot Duurzaamheid gestart. Hiervan zijn fase-documenten beschikbaar. In samenspraak met bewoners is een keuze gemaakt uit ingrepen. Dit project loopt nog.	7
Oriëntatie op mogelijkheden voor flexibel, aan-	Niet terug te vinden in jaarverslagen, Wel	6

pasbaar en sociaal duurzaam bouwen.	heeft woonbedrijf ieder1 aandacht voor duurzaam bouwen.	
		6,5

Presteren naar Opgaven: Deventer

1. Beschikbaarheid

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Inkrimping van de kernvoorraad met +/- 1.000 woningen in 10 jaar door verkoop van huurwoningen (1.000) en een verschuiving binnen de woningvoorraad door sloop-nieuwbouw.	In Deventer zijn 59 woningen uit de bestaande voorraad verkocht. Er zijn eind 2009 1.209 woningen voor verkoop bestemd (incl. Te Woon). Sloopbesluit voor 144 woningen	8
<u>Voorstad-Oost</u> Voorrangsregels sociale koopwoningen en labeling bij woonruimteverdeling als middel om doorstroming binnen de wijk mogelijk te maken.	Ieder1 verkoopt deel woningvoorraad om in te spelen op de vraag van markt en om het particuliere woningbezit te stimuleren. Bij de verkoop van bestaande huurwoningen wordt er gewerkt met verschillende labels	8
<u>Burgersdijk</u> : Kansen pakken voor differentiatie van de woningvoorraad (beperkte vervanging van woningen door vooral nulredenwoningen, samenvoegen van woningen, verkoop van huurwoningen).		
		8,0

2. Betaalbaarheid

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Verleiden 'scheef woners' tot verhuizen naar een koop- of duurder huurwoning, door aanbod aantrekkelijke nieuwe woningen en voorrang verlenen bij de koopsector tot € 200.000	2009: 38 koopwoningen opgeleverd en nog 97 koopwoningen in uitvoering (prijs niet bekend)	7
Onderzoeken van experimenteel inkomensafhankelijk huurbeleid en prikkels om mensen met hoger inkomen te bewegen tot verhuizen naar vrije sector.	Experiment huren op maat: vergroten keuzemogelijkheden lage en middeninkomens en bevorderen van doorstroming	7
		7,0

3. Bijzondere doelgroepen

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Voortzetting bestaande afspraken ten aanzien van de huisvesting van asielzoekers en cliënten van instellingen	Ja	8
Nadere afspraken met de corporaties over de huisvesting van zwerfjongeren, oudere ver-	Ketenverantwoordelijkheid/vangnet voor aanpak (meervoudige) sociale problematiek. Samenwer-	7

slaafden en veelplegers en buitenlandse studenten en werknemers.	king met GGD, politie, verslavingszorg en Dime	
Verkoop van ca. 1.000 huurwoningen tot 2018 met voorrang voor zittende huurders en koopstarters die een sociale huurwoning achterlaten.	In Deventer heeft Woonbedrijf ieder1 59 woningen uit de bestaande voorraad verkocht. Er zijn eind 2009 1.209 woningen voor verkoop bestemd (incl. Te Woon)	8
		7,6

4. Leefbaarheid en veiligheid

Prestatieafpraak	Resultaat	Beoordeling
<u>Voorstad-Oost</u> Samen met de bewoners een plan opstellen en de buurten ontwikkelen.		
<u>Voorstad-Oost</u> Ruimte in de buurt creëren		
<u>De Hoven</u> : Onderzoek naar mogelijkheden om meer ruimte in de buurt te creëren voor met name spelen en ontmoeting. Op basis daarvan planontwikkeling. Ook sociale leefbaarheid meenemen.		
<u>Burgersdijk</u> : De gemeente en de corporaties Rentre en ieder1 werken samen een sociaal plan uit.		
<u>Oostrik en Blauwenoord</u> : prestatieafspraken maken over bijdragen aan het onderhoud van de openbare ruimte		

	Uitvoeringsplan Keizerslanden	Monitoring	Beoordeling
Sociale- en leefbaarheidsprojecten (gehele periode)	De Woonunie en Hanzewonen doen op dit moment al het een en ander op het gebied van sociale- en leefbaarheidsprojecten. Voor het gezamenlijke project 'sociaal en leefbaar' dragen zij samen in totaal 2 miljoen euro bij.	Woonbedrijf ieder1 voert integrale regie over gebiedsontwikkeling in deze wijk. -In 2006 is voor Keizerslanden een sociaal programma opgesteld en vernieuwingsplannen voor de deelgebieden. - sinds 2007 werkt ieder1 met verschillende zorg- en welzijnspartijen aan realisatie van (woon-) service zone in Keizerslanden - 2008 start Buurtwerkplaats en Ondernemershuis - In 2008 zijn 250 huisbezoeken afgenomen - 2009: Werkplein Keizerslanden en New Arts Studie geopend. - sept. 2009: Burendag (70 mensen aanwezig). - 2009: huisbezoeken opnieuw ingezet, er zijn meer dan 250 bezoeken afgelegd.	8

Bewonersbetrokkenheid, communicatie en gebiedsmarketing	De corporaties dragen bij verschillende locatieontwikkelingen en projecten aan de betrokkenheid van bewoners en communicatie. Partijen reserveren een budget van één miljoen euro voor bewonersbetrokkenheid, communicatie en marketing op gebiedsniveau.	<ul style="list-style-type: none"> - Maart 2008: Oranjehuis geopend ; waarin plannen worden gepresenteerd aan de bewoners. - Eind 2008 is bewonersgroep Tuindorp geïnstalleerd, die als gesprekspartner gaat functioneren. - Om de bewoners te betrekken bij wijkvernieuwing is in 2008 de tv-serie Keizerslanden Vernieuwt op Deventer televisie gestart - 2009: Buurtcentrum De Elegast wordt infocentrum. - 2009: informatiemarkt georganiseerd over doel herstructurering Oranjekwartier 	7
			7.5

5. Nieuwbouw

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Het woningbouwprogramma volgens tabel 4.1 hanteren als uitgangspunt voor het stedelijk totaal		
Nieuwbouw van 700 sociale koopwoningen en 500 koopwoningen < €200.000 tot 2018 met voorrang voor koopstarters die een sociale huurwoning achterlaten.	2009: nieuwbouw koopwoningen: Graaf Florishof 38 woningen	8
Realisatie van een overmaat aan nulredenwoningen door nieuwbouw: In het bouwprogramma alle appartementen en minimaal 50% van de eengezinswoningen als nulredenwoningen opnemen, totaal 2900. Door het programma voor een groot deel aanpasbaar te realiseren kunnen we flexibel op de toekomstige vraag inspelen.		
		8.0

6. Herstructurering

Prestatieafspraken	Resultaat	Beoordeling
Opplussen van woningen (inzet: 500 woningen in tien jaar). Dit kan bestaan uit het volledig opwaarderen tot nulredewoning, maar ook uit minder ingrijpend investeren, zoals het verwijderen van drempels, het plaatsen van een tweede toilet, etc.		
<u>Voorstad Oost</u> : T&D-terrein: plan maken voor transformatie tot woongebied, met ook oude-woningen		

<u>Voorstad-Oost</u> : Een activeringsprogramma voor particuliere woningverbetering		
Voorstad-Oost: Renovatie woningvoorraad 1.500 sloop sociale huur in herstructurering vervangen door 1.000 nieuwbouw in sociale huur in bestaand stedelijk gebied en 500 in uitleggebieden en dorpen.	2009: Sloop: 38 woningen opgeleverd Nieuwbouw: 38 koop en 54 huur in uitvoering: 138 huur 97 koop (in jaarverslag wordt niet per wijk aangegeven wat er wordt gedaan).	6
Bij het opstellen van vernieuwingsplannen sluiten we aan bij het Beleidskader ontwikkelingsgebieden en het daaropvolgende Sociaal programma ontwikkelingsgebieden.		
<u>Oostrik en Blauwenoord</u> Vernieuwingsplan voor de openbare ruimte opstellen in samenwerking tussen gemeente, ieder1 en Rentree		
<u>Burgersdijk</u> : Plan opstellen voor verbetering van de openbare ruimte waarbinnen ook een oplossing voor parkeerproblemen (gemeente, Rentree, ieder1)		
<u>Oude Zandweerd</u> Programma voor nieuwbouw en sloop opstellen		
<u>Oostrik en Blauwenoord</u> : prestatieafspraken maken over Sociale begeleiding van mensen die door herstructurering in de wijk komen		
<u>Keizerslanden</u> Waar mogelijk meer differentiatie aanbrengen in de programmering, met meer nul-tredenwoningen en eengezinswoningen in plaats van traditionele appartementen. Ziekenhuislocaties dragen bij aan de mogelijkheid tot het maken van een wooncarrière binnen Keizerslanden.	Zijn woningen opgenomen die eenvoudig nog samen te voegen of te splitsen zijn. Woningen zijn flexibel en toekomstbestendig.	6

	Uitvoeringsplan Keizerslanden	Monitoring	Beoordeling
Landsherenkwartier	Hanzewonen en Woonunie maken voor 1/1/2006 een masterplan voor de fysieke aanpak van de buurt. De exacte aanpak is nog niet bekend.	<ul style="list-style-type: none"> - Dec. 2006 beheerplan ondertekent. - Eind 2007 begonnen voorbereiding sloop - Loop 2008 aangepaste planning sloop panden. - 2009: Sloopbesluit 144 woningen. - Bestemmingsplan 2009 opgesteld - 2009 koopovereenkomst Woonzorg Nederland 	6
Tuindorp Zuid	Er worden 185 grondgebonden woningen gesloopt en er worden ongeveer 150 woningen teruggebouwd. Binnen randvoorwaarden is het aan Hanzewonen om te bepalen	<ul style="list-style-type: none"> - Sloop afgerond 2008 (185 woningen) - Definitief stedenbouwkundig plan gereed en met toetsreactie vastgesteld - Het project Tuindorp Zuid is in 2^e helft van 2009 in de verkoop gegaan. 	7

	volgens welk programma wordt teruggebouwd.	- Bouw 140 woningen dec. 2009 - 2009: gestart met het opstellen van het sociaal economisch vernieuwingsplan	
Oranjekwartier (Locatie Roelandflat, Karel de Grotelaan, Ludgerstraat)	Woonunie heeft aan haar huurders van de Roelandflat duidelijk gemaakt dat de flat op korte termijn gesloopt zal worden. Woonunie zal hier projectenpakket wordt door de gemeente en Woonunie nog nader uitgewerkt.	- 2007: het vernieuwingsplan is verder uitgewerkt (wensen en ideeën bewoners onderdeel totaalplan) - 2008: Vernieuwingsplan afgerond. - 2009: gestart met de bouw van het Kindcentrum (2 basisscholen, peuterspeelzaal, kinderopvang een consultatiebureau, Centrum Jeugd en Gezin en sportfaciliteiten).	8
Totaal			6.6

6. Energie & Duurzaamheid

Corporaties geven inhoud aan hun toezegging om het gasverbruik in hun woningbezit tot 2020 met minstens 20% te verminderen		
Bij nieuwbouw en/of renovatie wordt per strekkende 3 meter gevel een nestgelegenheid voor de gierzwaluw ingebouwd. Voor nestgelegenheid huismusheggen als erfscheiding toepassen.		
Extra maatregelen voor energiebesparing/CO2 reductie voor zowel nieuwe als bestaande woningen opnemen in het gemeentelijk klimaatplan 2009-2013, waarbij te realiseren EPL-waarden voor woningbouw worden vastgelegd.		

Tabel 0.10 Eindbeoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied

Prestatieveld	Zutphen	Deventer	Totaal
Beschikbaarheid	7,4	8,0	7,7
Betaalbaarheid	8,0	7,0	7,5
Bijzondere doelgroepen	7,4	7,6	7,5
Leefbaarheid en veiligheid	6,4	7,5	7,0
Nieuwbouw	7,2	8,0	7,6
Herstructurering	6,8	6,6	6,7
Duurzaamheid en energie	6,5		6,5
Gemiddelde			7,2

