

# 3B Wonen

## Visitatierapport

Utrecht, september 2009

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
e-mail: w.dewater@raeflex.nl  
www.raeflex.nl

### Visitatiecommissie

De heer prof. dr. ir. H. Priemus (voorzitter)  
Mevrouw Drs. J.J.Tj. Van den Hul-Omta  
De heer Drs. W. Haverkate (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

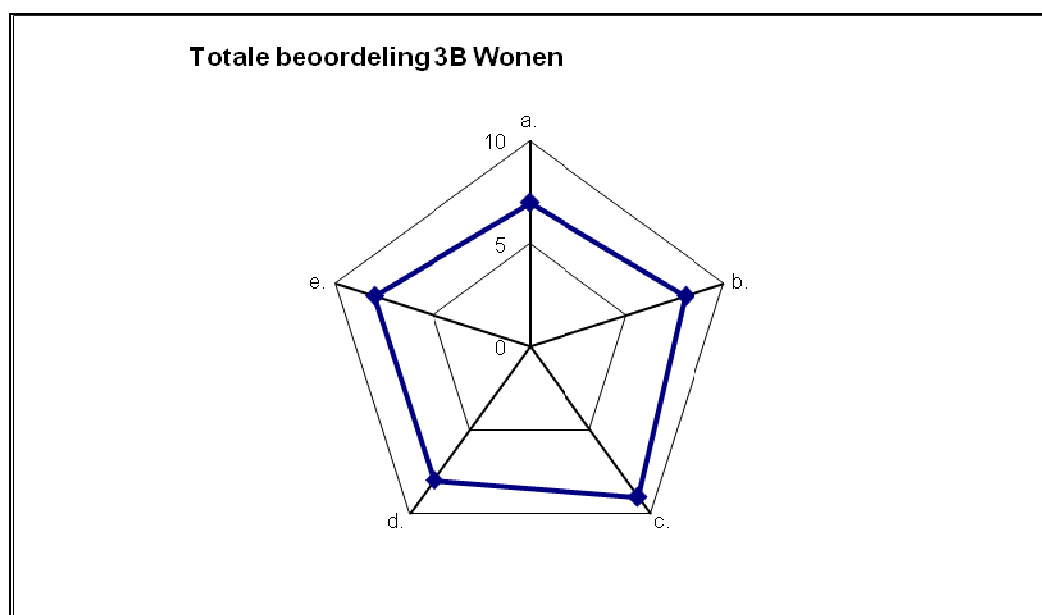


## Samenvatting en Recensie

### Samenvatting

In februari 2009 heeft 3B Wonen te Bergschenhoek opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2009 en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10 en 11 juni 2009.

Woningcorporatie 3B Wonen wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8. Dit eindcijfer is opgebouwd uit de volgende onderdelen.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
b. Presteren naar opgave	8
c. Presteren naar vermogen	9
d. Presteren volgens stakeholders	8
e. Governance	8
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>

De gepresenteerde cijferlijst laat een hoge waardering met een geringe spreiding zien. Uitgezonderd het Presteren naar Vermogen geldt dit beeld ook voor het onderliggende materiaal.

3B Wonen is een corporatie die goed (8) presteert.

Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities en doelen presteert zij ruim voldoende. De corporatie maakt grondige afwegingen die leiden tot de formulering van eigen ambities. 3B Wonen boekt prima prestaties maar niet ten aanzien van al haar eigen ambities. Bij twee van de vijf doelstellingen zijn te beperkt prestaties zichtbaar. De verwachting is volgens de commissie reëel dat deze in de komende jaren wel zullen volgen. Een tweede aandachtspunt is het feit dat 3B Wonen haar eigen ambities maar in beperkte mate SMART en toetsbaar uitwerkt. Daarmee maakt zij het zichzelf ook lastig om goed de

voortgang van haar ambities te monitoren. Op dit onderdeel scoort 3B Wonen per saldo ruim voldoende (7).

De opgaven in haar werkgebied vult 3B Wonen goed (8) in. Dat betreft zowel de feitelijke prestaties als de manier waarop zij in gesprek met stakeholders oplossingen ontwikkelt. De commissie waardeert de prestaties van 3B Wonen des te meer omdat zij in verhouding tot de omvang van de corporatie fors zijn. In de achterliggende jaren heeft 3B Wonen laten zien een professionele partner te zijn zowel in de ontwikkelopgave in haar werkgebied als in het beheer van de woningen en wijken. Beide aspecten worden ook door de volledige linie van stakeholders goed (8) gewaardeerd.

3B Wonen is een corporatie die haar vermogen maximaal inzet voor de volkshuisvestelijke doelstellingen in haar werkgebied. Waar haar middelen tekort schieten zoekt de corporatie naar alternatieve financieringsbronnen die het haar mogelijk maken de opgaven in te vullen. Zo heeft zij in de achterliggende jaren bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst gesloten met corporatie DGW uit Zoetermeer die ontwikkeling van nieuwbouw mogelijk heeft gemaakt en moet gaan maken in de toekomst. De financiële spankracht van de corporatie in relatie tot de toekomstige volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied vormt een aandachtspunt. Hoge grondprijzen, een grote regionaal georiënteerde bouwopgave en een stringent huurbeleid vanuit de landelijke overheid maken dat er een grote uitdaging ligt voor 3B Wonen in het financieel haalbaar maken van haar toekomstige opgaven. Op het moment van visiteren had 3B Wonen geen scenario's voorhanden die het haar mogelijk maken om als zelfstandige corporatie de rol van beheerder én van ontwikkelaar te blijven vervullen op dezelfde schaal als in het recente verleden. De commissie heeft in deze visitatie een corporatie gezien die in financieel opzicht tot het uiterste gaat om haar opgaven in te vullen en die daar tot op heden in hoge mate succesvol in is. Zij waardeert dit als zeer goed (9) in haar oordeel.

De governance bij 3B Wonen is goed en professioneel ingericht. Doelstellingen zijn expliciet geformuleerd, de verantwoording is transparant en de vereiste deskundigheden zijn benoemd en aanwezig. Ook de manier waarop 3B Wonen haar keuzes en voortgang verantwoordt naar de maatschappij is gestructureerd (op basis van een strategisch communicatieplan) en professioneel. Op dit onderwerp scoort 3B Wonen goed (8).

## **Recensie**

De commissie komt tot de conclusie dat 3B Wonen een rolbewuste corporatie is. Zij weet wat de vraagstukken zijn die in haar omgeving spelen en heeft scherp geformuleerd welke rol zij wil spelen in deze vraagstukken. Haar oriëntatie op deze opgaven is breed. Zo speelt 3B Wonen bijvoorbeeld een actieve rol in het haalbaar maken van de ontwikkeling van een hospice. Daarbij zoekt zij voortdurend interactie met betrokken belanghouders. In haar verantwoording is 3B Wonen transparant. Zij voert een actief beleid om met stakeholders van gedachten te wisselen over haar resultaten en voornemens. In de gesprekken is dan ook merkbaar dat stakeholders goed weten wat er bij 3B Wonen speelt.

3B Wonen is, zeker gezien haar omvang, ambitieus. De corporatie vervult tot op heden zowel een ontwikkelende als een beherende rol, beide zeer gewaardeerd door haar omgeving. Naast de invulling van een forse bouwopgave op twee Vinex-locaties is 3B Wonen ook zeer actief betrokken bij de ontwikkeling van wijkgericht werken in Lansingerland. Waar haar middelen niet toereikend zijn voor de invulling van haar ambities zoekt zij op een initiatiefrijke manier naar aanvullende mogelijkheden voor financiering. Daarin is zij in de afgelopen jaren succesvol geweest. De corporatie zal op korte termijn moeten afwegen of ook haar ambities voor de komende jaren financieel haalbaar te maken zijn.

In dienst van haar ambities verbetert 3B Wonen voortdurend haar werkorganisatie. Zij doet dit op een gestructureerde en doelgerichte manier. Stakeholders typeren de werkorganisatie als professioneel en ook collega-corporaties besteden met vertrouwen het beheer van hun woningen uit aan 3B Wonen.

Hoewel doelmatigheid bij 3B Wonen niet een veelbeschreven onderwerp is typeert de commissie de corporatie toch als kostenbewust. De effecten van dit kostenbewustzijn zijn zichtbaar in de verhoudingen tussen de goede prestaties die de corporatie levert en de relatief lage bedrijfslasten.

De commissie komt tot de conclusie dat 3B Wonen een corporatie is die zeer betrokken is bij de opgaven in haar werkgebied en die op een creatieve manier al het denkbare doet om tot prestaties te komen.





<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>1. Corporatie 3B Wonen en het werkgebied</b>	<b>11</b>
1.1 De Visitatie	11
1.2 3B Wonen	11
1.3 Het werkgebied	11
1.4 Leeswijzer	11
<b>2. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>13</b>
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	13
2.3 Conclusies en motivatie	14
<b>3. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>17</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	17
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	18
3.3 Conclusies en motivatie	18
<b>4. Prestaties naar Vermogen en efficiency</b>	<b>21</b>
4.1 Kerngegevens	21
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	22
4.3 Efficiency	22
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	23
4.5 Conclusies en motivatie	23
<b>5. Prestaties volgens Stakeholders</b>	<b>25</b>
5.1 De stakeholders van 3B Wonen	25
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	25
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	26
5.4 Conclusies en motivatie	27
<b>6. Governance</b>	<b>29</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	29
6.2 Conclusies en motivatie	29
<b>7. Scorekaart</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 6 Reactie 3B Wonen</b>	<b>59</b>



## 1. Corporatie 3B Wonen en het werkgebied

### 1.1 De Visitatie

In februari 2009 heeft 3B Wonen te BERGSCHENHOEK opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV visitatiemethodiek en vond plaats tussen maart en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10 en 11 juni 2009.

De visitatiecommissie bestond uit prof. dr. Ir. H. Priemus (voorzitter), drs. J. J. Tj. Van den Hul-Omta en drs. W. Haverkate. In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie 3B Wonen de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren de behoefte aan inbreng van stakeholders ten aanzien van de gewenste rol van 3B Wonen in Lansingerland in de komende jaren. 3B Wonen wil de uitkomst van de visitatie benutten als input voor een nieuw op te stellen strategisch beleidsplan. De visitatie betreft de periode 2005 tot en met 2012.

### 1.2 3B Wonen

De 3B Wonen is opgericht eind 1997. Woningcorporatie 3B Wonen heeft circa 4100 woningen in eigendom en beheert daarnaast sinds 2008 22 woningen in Lansingerland voor collega-corporatie Com.wonen uit Rotterdam. 3B Wonen werkt uitsluitend binnen de gemeente Lansingerland, een gemeente die in 2007 is ontstaan door fusie van de gemeenten Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek. De gemeente Lansingerland telt eind 2008 47.000 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn huurdersvereniging 3B-gemeenten, de gemeente Lansingerland, collega-corporaties DGW (Zoetermeer) en Com.wonen (Rotterdam), zorgaanbieders Bavo Europoort, GGZ Delfland, de Sprank, Steinmetz de Compaan, Paus Johannes XXII, Vierstroomzorging en Zorgcompas en verder Stichting Kwadraad en het regioteam van de politie. In het werkgebied van 3B Wonen zijn geen collega-corporaties actief als *beheerder*. Bij 3B Wonen werken eind 2008 45 medewerkers; in totaal 39,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit 6 leden, van wie 2 leden namens de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

### 1.3 Het werkgebied

3B Wonen is werkzaam in de gemeente Lansingerland, gelegen in de provincie Zuid Holland en onderdeel van de Stadsregio Rotterdam. Het werkgebied Lansingerland is te kenmerken als verstedelijkend platteland met een aantal (geplande) vinex-wijken binnen haar grenzen. De woningvoorraad in Lansingerland bestaat voor ongeveer 30% uit huurwoningen. Bijna 90% van de totale woningvoorraad bestaat uit eengezinswoningen. In vergelijking met de regio Zuid Holland heeft Lansingerland veel nieuwe woningen (bouwjaar vanaf 1991). Binnen de Stadsregio Rotterdam zijn afspraken gemaakt met betrekking tot de verhuisbewegingen vanuit Rotterdam naar de omliggende gemeenten.

### 1.4 Leeswijzer

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

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

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

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

## 2 Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van 3B Wonen in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

3B Wonen verwoordt in haar Strategisch Beleidsplan 2007 – 2012 haar missie als volgt:

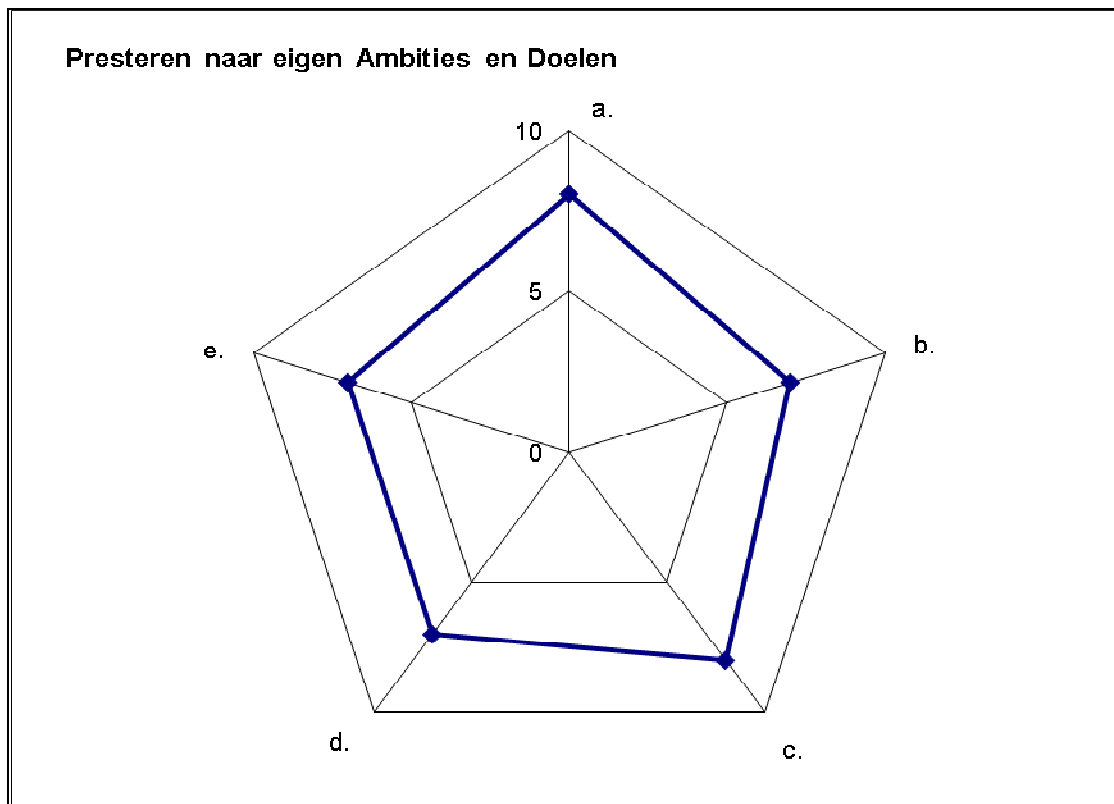
*3B Wonen biedt in Lansingerland ruimte aan leven. Vanuit grote betrokkenheid van de medewerkers richt zij zich met name op het sociale deel van de woningmarkt (a), werkt zij klantgericht en vraaggestuurd, ontwikkelt zij vele nieuwbouwprojecten, participeert zij volop in woon-welzijn-zorgprojecten en staat zij voor een leidende rol in pro-actief en kwalitatief hoogwaardig wijkbeheer.*

Deze missie werkt zij uit in een achttiental strategische doelstellingen, voornemens en acties. Deze zijn gerangschikt volgens de Balanced Score Card systematiek. De essentie van de eigen ambities van 3B Wonen – voor zover aanvullend aan de opgaven in het werkgebied – is verwoord in vijf doelstellingen die zijn weergegeven in de tabel in 2.2

De commissie heeft de realisatie van de eigen ambities van 3B Wonen beoordeeld. In bijlage 4 is de analyse opgenomen op basis waarvan de commissie haar oordeel heeft gevormd.

### 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

Op het veld presteren naar eigen ambities en doelen scoort 3B Wonen als volgt:



Ambities en doelen	Cijfer
a. Uitbouwen kwaliteit van dienstverlening	8
b. Extra aandacht voor huisvesting van starters	7
c. Bevorderen van maatschappelijke verankering	8
d. Bestaand bezit aan bewoners aanpassen	7
e. Nieuwbouw op de markt afstemmen	7
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

In algemene zin merkt de commissie op dat de eigen ambities van 3B Wonen in haar strategisch beleidsplan en haar jaarplannen sterk verschillen in abstractieniveau. Ook de mate van toetsbaarheid van succes (SMART-formulering) verschilt sterk. Dit maakt dat in jaarverslagen (waarin 3B Wonen zich uitgebreid en goed verantwoordt) af en toe gezocht moet worden om expliciete koppelingen te kunnen leggen met de geformuleerde ambities.

### a. *Uitbouwen kwaliteit van dienstverlening*

3B Wonen heeft in de afgelopen jaren zichtbaar gewerkt aan het uitbouwen van de kwaliteit van haar dienstverlening. Dit heeft zij gedaan door zichzelf inzicht te verschaffen in de waardering van haar dienstverlening, met behulp van externe kwaliteitsmetingen. Verder voert zij zelf continu metingen uit op vier cruciale processen. Ook de resultaten van de metingen zijn conform het niveau dat de corporatie zich stelt. Voor 2007 had de corporatie zich een gemiddeld cijfer van 7,5 ten doel gesteld, zij scoorde 7,6. 3B Wonen verantwoordt haar resultaten goed in de jaarverslagen. De commissie beoordeelt het presteren op deze doelstelling als goed (8).

### b. *Extra aandacht voor huisvesting van starters*

Deze ambitie heeft 3B Wonen dichterbij gebracht door samen met de gemeente Lansingerland beleid voor starters te formuleren. Dit beleid is in 2008 door de gemeente vastgesteld. Daarbij is de inzet van 3B Wonen onder andere geweest om een deel van de sociaal bereikbare voorraad te realiseren door sociale koopwoningen te bouwen. Dit omdat daar volgens de corporatie bij de starters in haar werkgebied een behoefte ligt. De commissie heeft van stakeholders kunnen vernemen dat 3B Wonen, ook binnen de Stadsregio Rotterdam, actief gelobbyd heeft voor deze doelstelling. Naar verwachting is er binnen de stadsregio inmiddels draagvlak om in 2010 5% van de 20% benodigde sociale huurwoningen op de diverse Vinex-locaties in te vullen met MGE koopwoningen. Een kanttekening bij de prestaties op deze ambitie is de constatering dat feitelijk nog weinig prestaties geleverd zijn voor starters. Omdat de commissie deze in de komende jaren wel verwacht acht zij het presteren op deze ambitie ruim voldoende (7).

### c. *Bevorderen van maatschappelijke verankering*

3B Wonen organiseert jaarlijks een activiteit voor belanghouders. Haar beleidsplan is besproken met het college van B&W en met de gemeenteraad van Lansingerland. In 2008 heeft 3B Wonen, conform haar voornemen, een imago-onderzoek onder haar belanghouders laten uitvoeren. Dit onderzoek gebruikt 3B Wonen om haar communicatie naar stakeholders verder te professionaliseren. De commissie waardeert het presteren als goed (8).

### d. *Bestaand bezit aan bewoners aanpassen*

Op dit vlak heeft 3B Wonen activiteiten ondernomen door het inrichten van een project dat het ouderen mogelijk maakt om, met behulp van aanpassingen in de woning, langer in de eigen woning te blijven wonen. Uit de documentatie en in de gesprekken is niet gebleken dat 3B Wonen verdere specifieke activiteiten heeft ondernomen om deze doelstelling te realiseren. Het oordeel van de commissie is ruim voldoende (7).

### e. *Nieuwbouw op de markt afstemmen*

Waar het gaat om haar doelstelling om nieuwbouw meer af te stemmen op de markt stelde 3B Wonen zich ten doel om onderzoek uit te voeren naar de behoefte aan bouw van vrije sector woningen. In 2007 en 2008 heeft zij een enquêtering naar woonwensen uitgevoerd. Feitelijk heeft dit nog niet kunnen leiden tot het meer op de markt afstemmen van nieuwbouw. Dit heeft

mede te maken met sterke vertraging van de nieuwbouw als gevolg van de economische crisis. Het ligt in de lijn der verwachting dat 3B Wonen in de nabije toekomst wel tot prestaties gaat komen ten aanzien van deze ambitie. De commissie waardeert dit veld als ruim voldoende (7).





### **3 Prestaties naar Opgaven**

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van 3B Wonen in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. De leidraad hiervoor vormen de BBSH prestatievelden. In paragraaf 3.1 schetst de commissie een beeld van de opgaven in het werkgebied. In paragraaf 3.2 wordt het oordeel integraal weergegeven in de betreffende figuur en de bijbehorende tabel. In paragraaf 3.3 onderbouwt de commissie haar oordeel.

#### **3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied**

De volkshuisvestelijke opgave in Lansingerland is in hoge mate bepaald door haar ligging binnen de Stadsregio Rotterdam. Binnen deze stadsregio zijn regionale woningbouwafspraken gemaakt voor de periode 2005 – 2010, met een doorkijk naar 2020. Binnen de totale regio wordt een groei van 50.000 woningen voorzien. Voor Lansingerland was in de periode 2005 – 2010 sprake van 4800 te bouwen woningen waarvan 1172 in de sociale huursector. Op een totale voorraad van circa 18.700 (woningen is dit een fors aantal. De woningproductie wordt grotendeels ingevuld op vijf Vinex-locaties, In Bergschenhoek en Berkel en Rodenrijs.

Mede als uitvloeisel van de economische crisis sinds 2008 is duidelijk geworden dat een belangrijk deel van de opgave voor de komende jaren in Lansingerland zal bestaan uit het financieel haalbaar maken van de sociale bouwopgaven. De grondwaarde is vaak dusdanig hoog dat dit vraagt om forse onrendabele investeringen. Op het moment waarop de visitatie werd uitgevoerd was de bouwproductie in Lansingerland nagenoeg tot stilstand gekomen.

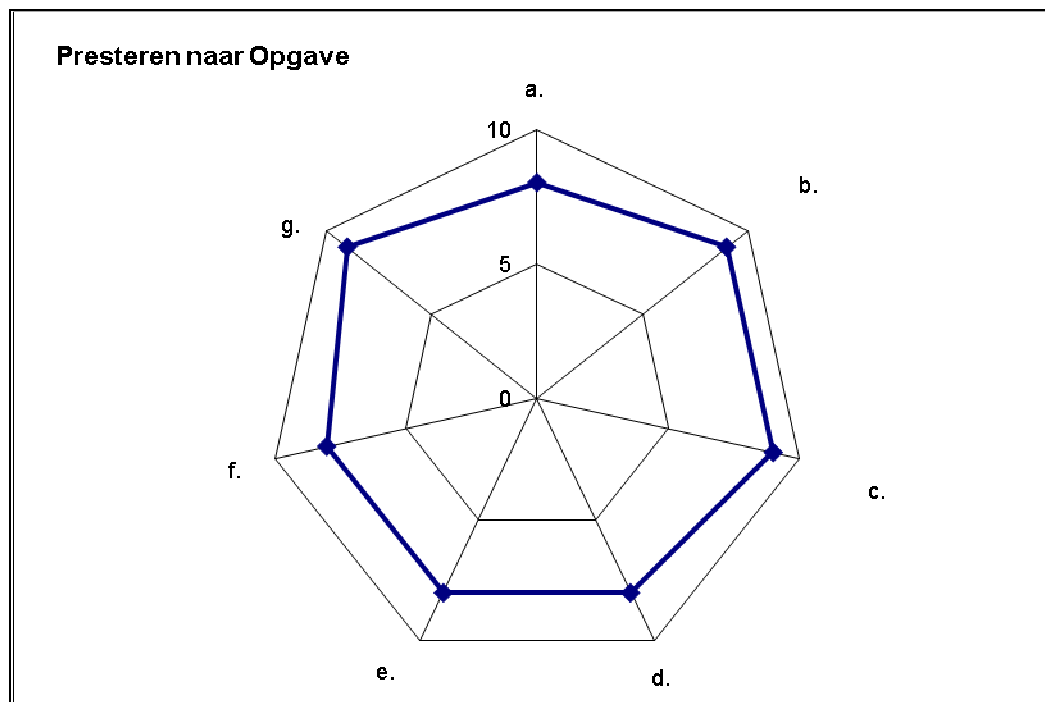
De regionale nieuwbouwopgave heeft ook consequenties op andere terreinen. Voor Lansingerland betekent de bouwopgave een forse instroom van mensen met een stedelijke wooncultuur. Dit staat in contrast tot het dorpse karakter en de dorpse identiteit van Lansingerland. Hoewel grootschalige frictie nog niet zichtbaar is verwachten de betrokken stakeholders dat er aandacht uit zal moeten gaan naar het harmonieus samen leven van oude en nieuwe bevolkingsgroepen in Lansingerland.

Verder vraagt de trend van vergrijzing in Lansingerland ten dele ook om aanpassing van de bestaande woningvoorraad. Deze zelfde trend vraagt ook om het toevoegen van nieuwe faciliteiten op het vlak van zorg en welzijn, onder andere een viertal woonservicezones. Ook het realiseren van een Hospice is benoemd als een van de opgaven in Lansingerland.

Tot slot benoemen gemeente en 3B Wonen beide de noodzaak van huisvesting voor starters op de woningmarkt als een belangrijke opgave.

### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave

Op het veld Presteren naar Opgaven scoort 3B Wonen als volgt.



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8
g. Overige opgaven: ontwikkeling hospice	9
<b>Gemiddeld presteren naar opgave</b>	<b>8</b>

### 3.3 Conclusies en motivatie

Voor de feitelijke gegevens waarop de onderbouwing gebaseerd is verwijst de commissie naar bijlage 4.

In algemene zin stelt de commissie dat 3B Wonen goede resultaten boekt, en dat zij bovendien op een actieve en gezonde manier plannen maakt en voortgang van het presteren monitort. Dit laatste is een element waarin in de loop van de gevisiteerde jaren ontwikkeling zichtbaar is. In het meest recente jaarverslag werkt 3B Wonen op een aantal belangrijke onderwerpen met realisatie-indices. Per prestatieveld bekeken onderbouwt de commissie haar oordeel als volgt.

#### a. *Beschikbaarheid betaalbare woningen*

3B Wonen geeft in haar Strategisch Voorraad Beleid aan dat zij in haar werkgebied minimaal 800 goedkope woningen beschikbaar dient te hebben. Van het totale aantal woningen valt idealiter 85% in de betaalbare klasse en 15% in het (middel)dure segment. Voor de 4100

woningen die 3B Wonen eind 2008 in haar bezit had betekent dit dat minimaal 3485 woningen tot het goedkope + betaalbare segment moeten behoren. Met 3736 woningen eind 2008 voldoet 3B Wonen ruim aan deze doelstelling. In de marge hiervan moet wel worden opgemerkt dat voor specifieke doelgroepen (starters, senioren) wachttijden fors kunnen oplopen. Dit heeft echter mede te maken met instroom uit de stadsregio in combinatie met het achterblijven van de Vinex bouwproductie. De commissie waardeert de beschikbaarheid van betaalbare woningen als goed (8).

*b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten*

In de CFV uitgave *Corporatie in Perspectief* (2008) is zichtbaar dat 3B Wonen vergeleken met andere corporaties een hoog aantal waarderingspunten per woongelegenheden scoort. Daarbij komt dat zij een relatief laag bedrag per waarderingspunt in rekening brengt bij haar huurders. In de prestatietabel (bijlage) is zichtbaar dat 3B Wonen de afgelopen jaren continu heeft geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering en dat zij dat ook de komende jaren, voortvloeiend uit haar Strategisch Voorraad Beleid, gericht zal blijven doen. Naast de eigen gegevens geven ook externe kwaliteitsonderzoeken en signalen van de huurdersvereniging aan dat de kwaliteit van het woningbezit van 3B Wonen hoog is. Ook de kwaliteit van haar dienstverlening wordt in externe onderzoeken hiernaar hoog gewaardeerd. De commissie waardeert dit veld als zeer goed (9).

*c. Leefbaarheid*

3B Wonen geeft in haar Strategisch Beleidsplan aan dat zij in samenwerking met haar stakeholders wil komen tot wijkbeheersplannen in haar werkgebied. Zij beschouwt deze als sleutelpunten in het werken aan leefbaarheid in de wijken. Tot op heden is er nog geen sprake van een integrale aanpak om te komen tot wijkbeheersplannen. Wel draaien er twee pilots in bestaande wijken onder regie van de Gemeente Lansingerland en met grote inbreng van 3B Wonen. In deze pilots ontwikkelt 3B Wonen 'werkenderwijs' samen met de gemeente Lansingerland een goed format voor het wijkgericht werken. Naast deze inzet investeert 3B Wonen jaarlijks een bedrag van ongeveer € 400.000 aan zeer uiteenlopende leefbaarheidsinitiatieven in de wijken. Rond deze initiatieven draagt zij ook organisatorisch flink bij. De commissie waardeert de prestaties op dit veld als goed (8).

*d. Bijzondere doelgroepen*

Op dit vlak heeft 3B Wonen met een breed spectrum aan stakeholders de behoeften in beeld gebracht. 3B Wonen neemt actief deel aan het integrale netwerk Samenwerkende Organisaties voor Senioren (verder SOvS) dat in 2006 heeft bijgedragen aan de gemeentelijke strategienota invoering WMO. Ook is 3B Wonen betrokken geweest bij een werkgroep innovatie indicatiestelling en bij de notitie *Visie Woonservicezones* van de gemeente Lansingerland. De diverse inventarisaties hebben geleid tot een fors aantal gerealiseerde en nog te realiseren projecten. Deze projecten zorgen voor seniorenappartementen, huisvesting voor psychiatrische patiënten, huisvesting voor senioren met een licht dementerende partner en huisvesting voor verstandelijk gehandicapten (voor een volledige lijst zie prestatietabel in de bijlage). De commissie beoordeelt het presteren op dit veld als goed (8).

*e. Bouwproductie*

Waar het de bouwproductie betreft heeft 3B Wonen goed inzicht in haar opgaven en in de voortgang binnen deze opgaven. De opgave vloeit voort uit afspraken binnen de stadsregio Rotterdam: tot 2010 moeten 1172 sociale huurwoningen gebouwd worden in Lansingerland. Van deze woningen behoren er 828 tot de specifieke opgave van 3B Wonen. Eind 2008 had de corporatie 552 sociale huurwoningen gerealiseerd, zij verwacht dat zij eind 2009 611 woningen gebouwd heeft. Dit betekent een realisatiegraad van 74%, een percentage dat in vergelijking met landelijke realisatiecijfers zeer hoog te noemen is. De CFV-rapportage 2008 laat zelfs een realisatie-index van 0,96 zien. Lopende het bouwprogramma heeft 3B Wonen vraagtekens moeten plaatsen bij de financiële haalbaarheid van de totale bouwopgave. Zij heeft vervolgens creatief naar mogelijkheden gezocht om via samenwerkingsconstructies met collega-corporaties uit Zoetermeer en Rotterdam de benodigde woningbouw veilig te stellen, meer daar over in het hoofdstuk over Presteren naar Vermogen. De commissie waardeert de resultaten en de zeer actieve houding van 3B Wonen en constateert tegelijkertijd dat niet de volledige opgave over de

afgelopen jaren gerealiseerd is. 3B Wonen presteert op dit veld naar oordeel van de commissie goed (8).

*f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing*

de opgave op dit vlak is beperkt (50 te slopen woningen), er is geen concreet tijdspad benoemd voor het realiseren van deze opgave. Het moment van vernieuwen wordt bepaald door de voortgang in een drietal grote projecten waarop 3B Wonen slechts beperkt invloed heeft. Bij stakeholders verneemt de commissie dat de manier waarop 3B Wonen contacten legt over mogelijkheden in de herontwikkeling gewaardeerd wordt. De commissie beoordeelt het presteren op dit veld als goed (8).

*g. Overige opgaven w.o. ontwikkeling hospice*

De zorgpartijen in het stakeholderveld van Lansingerland hebben in 2006 het signaal afgegeven dat er binnen de gemeente behoefte is aan een hospice. 3B Wonen heeft in haar beleidsplan voor 2007 opgenomen een haalbaarheidsonderzoek rond het realiseren van een hospice uit te willen voeren. Dit onderzoek is op een zeer interactieve manier gerealiseerd en het heeft inmiddels geleid tot een besluit dat het hospice gerealiseerd gaat worden. Verder heeft 3B Wonen recent de verantwoordelijkheid voor het beheer van een woonwagenkamp overgenomen van de gemeente Lansingerland. De zeer pro-actieve manier waarop 3B Wonen met deze maatschappelijke opgaven aan de slag is gegaan maakt dat de commissie het presteren op dit veld waardeert als zeer goed (9).

## 4 Prestaties naar Vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van 3B Wonen gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 4.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

	3B Wonen	Referentiecorporatie	Landelijk gemiddelde
Bedrijfswaarde (= volkshuisvestelijke exploitatiewaarde)	38.839	n.v.t.	33.980
WOZ-waarde	191.776	164.650	147.312
Volkshuisvestelijk vermogen (als % van balanstotaal)	18,4	34,3	31,6
Solvabiliteit	31 dec. 2008: 16% (bron: jaarverslag 2008)	n.v.t.	n.v.t.
Langlopende leningenportefeuille per VHE (nominale waarde)	37.059	27.971	26.943
Onderhoudskosten per gewogen VHE:			
Klachtenonderhoud	248	255	274
Mutatieonderhoud	42	162	175
Planmatig onderhoud	1.199	926	861
Woningverbetering (per verbeterde woongelegenheden)	15.736	11.156	11.926
Continuïteitsoordeel 2008	A	77% scoort A	71 % scoort A
<b>Voorlopig</b> continuïteitsoordeel 2009	B1		

Bron: *Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2008 tenzij anders vermeld (oordeel betreft verslagjaar 2007)*

Tijdens de visitatiegesprekken werd duidelijk dat 3B Wonen over 2008 van het CFV een voorlopig continuïteitsoordeel B1 heeft ontvangen. Dit oordeel betekent dat het CFV verwacht dat de voorgenomen activiteiten van 3B Wonen haar solvabiliteit op de middellange termijn in gevaar zullen brengen. Het CFV zal nog nader onderzoek verrichten om te komen tot een definitief continuïteitsoordeel 2009. In de cijfers van 3B Wonen (zie overzicht doelstellingen en prestaties) is zichtbaar dat de solvabiliteit in een neutraal scenario vanaf 2011 ook onder de eigen geformuleerde norm van 10% terechtkomt.

Daarnaast merkt het WSW in haar beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume in mei 2008 op dat de operationele kasstromen van 3B Wonen tussen 2008 en 2017 onvoldoende zijn voor de norm die het WSW hanteert voor de aflossingsfictie (2%).

Beide signalen, zowel op het vlak van solvabiliteit als van kasstromen, laten zien dat 3B Wonen financieel gezien scherp aan de wind opereert.

De corporatie is op de verschillende niveaus (raad van toezicht, bestuurder en managementteam) bekend met deze kengetallen en is zich bovendien goed bewust van de mogelijkheden en de potentiële gevolgen.

## **4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling**

In het beleidsplan 2007 – 2010 maakt 3B Wonen inzichtelijk dat zij niet in staat zal zijn om haar hele investeringsprogramma op eigen kracht via het WSW geborgd te krijgen. Ook ten aanzien van de criteria van het CFV in 2007 signaleert de corporatie risico's. In de basisvariant en ook in 3 van de 5 overige scenario's die zij op dat moment berekent ten aanzien van de ontwikkeling van haar weerstandsvermogen daalt zij in 2010 onder de norm van 10,3% die het CFV voor 3B wonen stelde op dat moment. Sinds 2007 is sprake geweest van een door de overheid opgelegd stringent huurbeleid, van het invoeren van vennootschapsbelasting voor woningcorporaties en van de zogeheten vogelaarheffing. De projecten die in Lansingerland gerealiseerd moeten worden kennen bovendien door hoge grondprijzen ook hoge onrendabele toppen.

In het beleidsplan van 2007 kondigde 3B Wonen aan dat het op zoek zou gaan naar aanvullende financieringsbronnen. Deze heeft de corporatie gevonden in de vorm van een samenwerkingsconstructie met corporatie DGW uit Zoetermeer. De samenwerking maakt dat DGW eigenaar van nieuwbouwprojecten wordt waarbij 3B Wonen gaat beheren. Na 15 jaar krijgt 3B Wonen de mogelijkheid om de woningen (terug) te kopen van DGW. Per project bekijken de corporaties of samenwerking zinvol en haalbaar is.

Over het jaar 2007 ontving 3B Wonen van het CFV de A-status. Over het jaar 2008, zo werd tijdens de visitatiegesprekken bekend, heeft het CFV een voorlopige B1-status toegekend. Hiermee is duidelijk dat 3B Wonen aan de rand van haar financiële mogelijkheden opereert en haar volle volkshuisvestelijke vermogen wil inzetten voor de opgaven in haar werkgebied. Daarbij wordt impliciet de visie op het rendement op het vermogen zichtbaar: dit is volledig ondergeschikt aan de volkshuisvestelijke vraagstukken die er liggen in het werkgebied.

Ten tijde van de visitatiegesprekken was er binnen de organisatie nog geen helderheid over reële alternatieven om het financiële beeld voor de komende jaren te stabiliseren. Ook de matchingsafspraken met DGW vormen maar ten dele een oplossing. Hoewel deze afspraken de financiële armslag van 3B Wonen verruimen kan de corporatie er niet te zwaar op leunen omdat het al dan niet komen tot matching per project bekeken wordt.

3B Wonen heeft gepland om in de tweede helft van 2009 een nieuwe strategische toekomstvisie te formuleren. De financiële onderbouwing van dit perspectief zal daarin grote aandacht van de corporatie vragen.

## **4.3 Efficiency**

In de onderstaande tabel zijn de benchmarkgegevens van het CFV ten aanzien van de bedrijfslasten van 3B Wonen weergegeven. De commissie constateert dat de netto bedrijfslasten van de corporatie substantieel lager zijn dan die van vergelijkbare corporaties en dat deze over de afgelopen vier jaren minder gestegen zijn dan de benchmark. Ook heeft 3B Wonen een kleiner aantal personeelsleden nodig per verhuureenheid.

De lagere bedrijfslasten in combinatie met het bijzonder actieve beeld van de corporatie en de goede prestaties die zij boekt maken dat de commissie de efficiency van 3B Wonen als goed (8) beoordeelt.

	3B Wonen	Referentiecorporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.102	1.186	1.249
Aantal VHE per fte	104	101	94

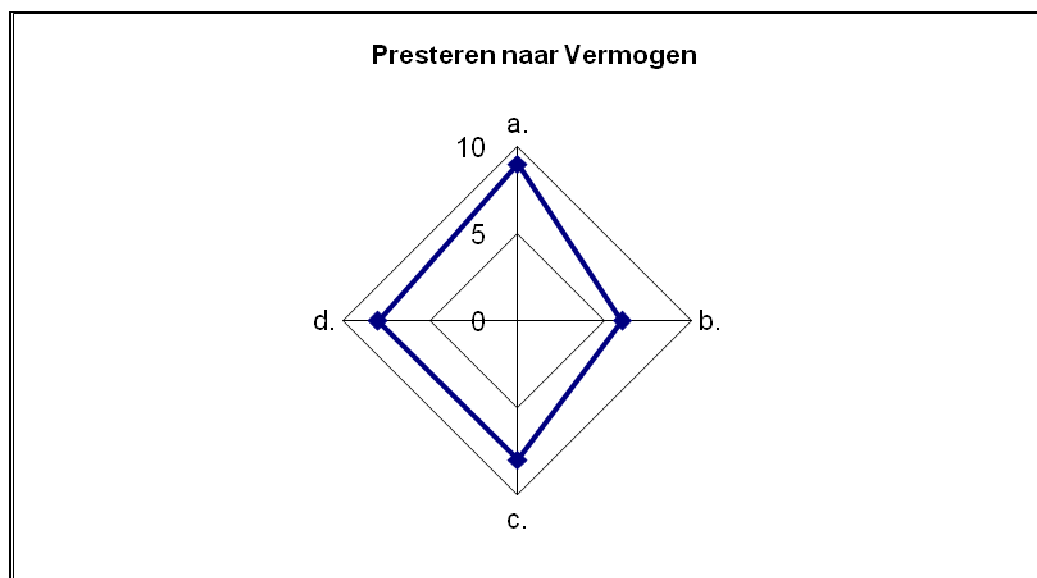
Ontwikkeling van de bedrijfslasten

	2004	2005	2006	2007	toename periode 2004 – 2007 in %
3B Wonen	968	945	1020	1102	13,8
Referentiecorporatie	915	1068	1100	1186	29,6
Landelijk gemiddelde	1043	1125	1169	1249	19,7

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2008

#### 4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen

Op het veld presteren naar vermogen heeft de commissie oordelen toegekend op een viertal onderdelen. Deze zijn weergegeven in de onderstaande figuur en de bijbehorende tabel. De onderliggende scorekaart is in hoofdstuk 7 weergegeven. Het integrale oordeel van de commissie ten aanzien van het presteren naar vermogen is bij 3B Wonen als volgt.



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	9	70
b. visie op economisch rendement van vermogen	6	10
c. solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	8	10
<b>Totaal</b>	<b>9</b>	

#### 4.5 Conclusies en motivatie

3B Wonen is een corporatie die de grens opzoekt van haar financiële mogelijkheden en die bovendien actief zoekt naar mogelijkheden om deze grens te verleggen als dit nodig is voor de opgaven. Zij heeft goed inzicht in haar eigen financiële situatie en monitort de ontwikkelingen zorgvuldig. 3B Wonen berekent haar vermogen primair op basis van historische kostprijs maar verantwoordt zich daarnaast op hoofdlijnen ook in termen van bedrijfswaarde. Zij heeft een verkoopprogramma maar heeft niet in

de volle breedte haar verkooppotenties in kaart gebracht. De relevantie daartoe ontbreekt volgens de commissie in deze situatie omdat in het werkgebied een grote behoefte is aan goedkoop wonen. Daarbij komt dat het woningbezit van 3B Wonen relatief jong is hetgeen betekent dat boekwinsten op de verkoop van deze woningen beperkt zullen zijn. De potenties van extra financieringsruimte heeft 3B Wonen niet expliciet in kaart gebracht omdat de verantwoordingscijfers duidelijk maken dat deze ruimte er niet is. Een expliciete berekening van risicobuffers ontbreekt. Deze wordt echter in hoge mate benaderd door het feit dat 3B Wonen consequent werkt met een vijftal scenario's in de doorrekening van haar financiële perspectieven.

Hoewel 3B Wonen dus niet in expliciete zin beschikt over alle onderliggende bouwstenen uit het beoordelingskader is de commissie van mening dat de corporatie goed inzicht heeft in haar eigen financiële positie en goed inzicht biedt aan stakeholders middels haar verslaglegging. De commissie heeft kunnen constateren dat 3B Wonen alle potentie tot investeren vrijmaakt en investeert in de volkshuisvestelijke opgaven in haar werkgebied. Deze conclusie wordt ondersteund door het voorlopige B1 oordeel dat het CFV heeft uitgesproken. 3B Wonen is bereid om in het belang van haar doelgroepen te zoeken naar de grenzen van haar mogelijkheden. Waar zij opgaven ontmoet die financieel niet te behappen zijn gaat zij creatief op zoek naar oplossingen die het mogelijk maken om – in samenwerking met collega corporaties – de opgaven wel in te vullen. Het laten liggen van opgaven is in de filosofie die 3B Wonen zichtbaar maakt geen optie. De commissie is van mening dat 3B Wonen haar middelen zeer goed (9) inzet voor de volkshuisvestelijke vraagstukken in haar werkgebied.

3B Wonen heeft geen expliciet geformuleerde visie op het economisch rendement van haar vermogen. Impliciet is deze wel te herleiden uit de acties van de corporatie. Het economische rendement is volledig ondergeschikt aan de volkshuisvestelijke doelstellingen. De commissie acht deze impliciet aanwezige visie voldoende (6). 3B Wonen verantwoordt haar solvabiliteitsdoelstellingen goed en zorgvuldig, zij monitort haar eigen financiële perspectieven zeer actief en biedt in de jaarstukken goed (8) inzicht in de perspectieven. Ook de efficiëntie scoort goed (8), waarbij de commissie wel opmerkt dat een eigen visie op efficiëntie ontbreekt.

Omdat op het onderdeel Presteren naar Vermogen de feitelijke inzet van het beschikbare vermogen een hoge wegingsfactor krijgt scoort 3B Wonen op het onderdeel presteren naar vermogen zeer goed (9).



## **5. Prestaties volgens Stakeholders**

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van 3B Wonen.

### **5.1 De stakeholders van 3B Wonen**

Het stakeholderveld van 3B Wonen bestaat uit de volgende partijen. Huurdersvereniging 3B-gemeenten behartigt de belangen van alle huurders, 52% van de huurders is lid van deze vereniging. De corporatie heeft een samenwerkingsovereenkomst met de huurdersvereniging, de partijen overleggen verschillende keren per jaar over beleidsmatige onderwerpen als huurprijsbeleid, beleidsvoornemens en begroting en leefbaarheid.

Het werkgebied van 3B Wonen valt binnen één gemeente, de gemeente Lansingerland. Deze gemeente is in 2007 ontstaan uit een fusie van 3 kleinere gemeenten. 3B Wonen had met elk van deze gemeenten prestatie-afspraken, met de nieuwe gemeente zijn deze nog niet tot stand gekomen. Wel heeft 3B Wonen actieve inbreng kunnen leveren in een nieuwe Woonvisie voor Lansingerland en is de corporatie op tal van maatschappelijke onderwerpen (waar onder WMO, leefbaarheid en wijkbeheer) intensief en actief in gesprek met de gemeente. Zo is de corporatie bijvoorbeeld nauw betrokken geweest bij de discussie rond het opstellen van een strategienota WMO. Beide partijen streven er naar om in 2010 nieuwe prestatie-afspraken te maken. 3B Wonen is op het moment van visiteren voorkeurspartner voor de gemeente Lansingerland als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe locaties. Vanwege verplichtingen aan diverse ontwikkelaars heeft de gemeente echter weinig ruimte deze voorkeurspositie ook 'stevig' te maken.

Op het vlak van zorg en welzijn is binnen Lansingerland een netwerk actief dat zorgvraagstukken in beeld brengt en voorstellen ontwikkelt voor oplossingen. Dit netwerk, de Samenwerkende Organisaties voor Senioren (verder SOvS), heeft in 2008 bijvoorbeeld een notitie opgesteld met daarin een plan voor de vorming van woonservicezones in Lansingerland. 3B Wonen neemt gestructureerd en actief deel aan dit netwerk. Binnen het netwerk zijn onder andere de volgende partijen vertegenwoordigd: de gemeente Lansingerland, Zorg Compas, Vierstroomzorgring, Stichting Welzijn Senioren Lansingerland en diverse stichtingen die werkzaam zijn op het gebied van de gehandicaptenzorg en de psychiatrie. Daarnaast werkt 3B Wonen samen met de stichting Kwadraad (maatschappelijk werk) en de regiopolitie, onder andere via het project 'sluitende aanpak volwassenen'.

Verder behoren ook twee regionale collega-corporaties nadrukkelijk tot het directe stakeholderveld van 3B Wonen. Com.wonen uit Rotterdam heeft woningen ontwikkeld in Lansingerland die 3B Wonen via een beheerscontract voor haar beheert. Met DGW uit Zoetermeer heeft 3B Wonen een samenwerkingsovereenkomst gesloten die er op gericht is om DGW te laten investeren in sociale woningbouw in Lansingerland daar waar dit voor 3B Wonen zelf niet op te brengen is. Ook deze woningen beheert 3B Wonen.

De commissie heeft het volledige hierboven omschreven speelveld besproken in de visitatiegesprekken.

### **5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders**

Stakeholders zijn zonder uitzondering zeer tevreden met de inzet van 3B Wonen en met de resultaten die zij boekt. De corporatie wordt ervaren als een partij die betrokken is bij de lokale vraagstukken en die zeer actief initiatieven ontwikkelt als er vraagstukken zichtbaar worden. Als voorbeeld wordt hier door stakeholders genoemd het eerder vermelde haalbaarheidsonderzoek naar het hospice. 3B Wonen is, zo

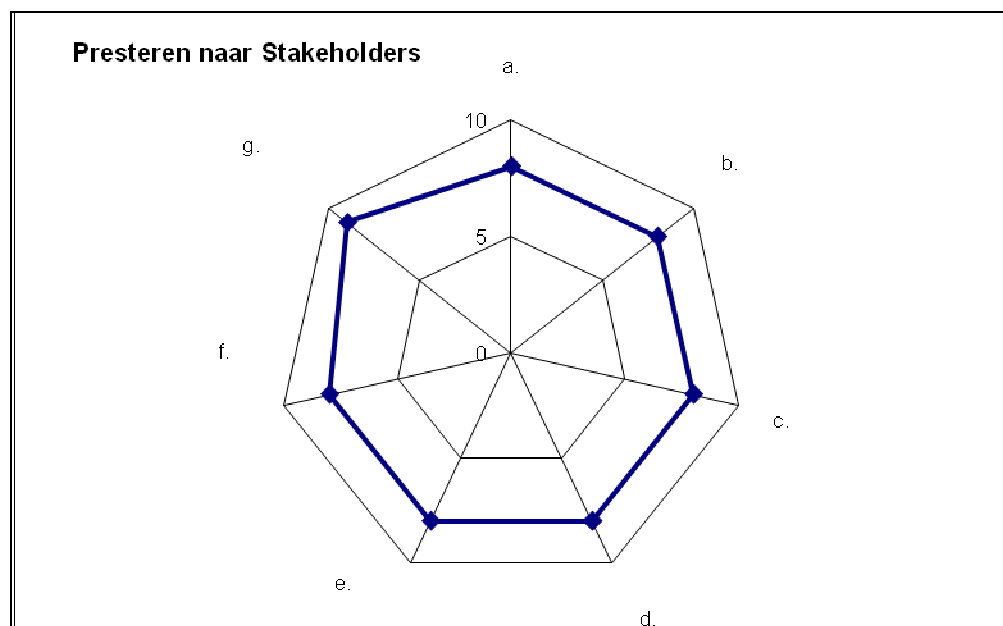
geven zij aan, de drijvende kracht achter dit onderzoek geweest. Stakeholders die vergelijkingen kunnen maken met andere corporaties (omdat zij regionaal of landelijk werken) werken graag samen met 3B Wonen en ook de collega-corporaties roemen de professionele manier waarop 3B Wonen het beheer van hun woningen uitvoert. De kwaliteit van het bestaande woningbezit bestempelt de huurdersvereniging als goed. Voor maatschappelijk werk en de politie is zichtbaar dat 3B Wonen in samenwerking met andere betrokkenen actief werkt aan het vergroten van leefbaarheid op kwetsbare plekken. De diverse stakeholders zijn blij met de financiële investeringen die 3B Wonen op dit vlak structureel pleegt. Een kritische kanttekening komt van de kant van het maatschappelijk werk, dat behoefte heeft aan meer beschikbare woningen voor urgente gevallen. De beschikbaarheid hiervan is verbonden aan de inrichting van het regionale woonruimteverdeelsysteem waarin 3B Wonen sinds 2007 deelneemt. Het signaal van het maatschappelijk werk dient meegenomen te worden in een evaluatie van de ervaringen met het regionale systeem.

Met name vanuit de politiek in Lansingerland wordt richting de toekomst een knip gelegd tussen de beheerstaken en de ontwikkeltaken die binnen de gemeente verricht moeten worden. Deze stakeholder ziet 3B Wonen als een sterke samenwerkingspartner in het beheer maar plaatst zeer grote vraagtekens achter de mogelijkheden voor de corporatie om een substantiële rol te spelen in de grote nieuwbouw/ontwikkelopgave voor de komende jaren in Lansingerland. Hoge grondprijzen en dus hoge onrendabele toppen in combinatie met grote bouwaantallen maken vanuit dit perspectief de kans groot dat de vraag de financiële spankracht van 3B Wonen ruim zal overstijgen.

In cijfers uitgedrukt waarderen stakeholders de bijdrage van 3B Wonen tot op heden rond de 8. Hierin zijn geen grote uitzonderingen zichtbaar geworden. Richting de toekomst is voor met name de gemeente de vraag of 3B Wonen zelfstandig haar positieve rol kan blijven spelen.

### 5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders

De commissie heeft beoordeeld hoe 3B Wonen presteert vanuit het perspectief van de stakeholders. Zij heeft haar oordeel gevormd aan de hand van de prestatievelden van het BBSH en zij heeft een lokaal prestatieveld toegevoegd. Het integrale oordeel van de commissie is weergegeven in de onderstaande figuur en de bijbehorende tabel. In paragraaf 5.4 heeft de commissie haar oordeel onderbouwd. Op het veld Presteren naar Stakeholders presteert 3B Wonen als volgt.



<b>Prestatievelden</b>	<b>Cijfer</b>
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8
g. Overige opgaven: w.o. ontwikkeling hospice	9
<b>Totaal</b>	<b>8</b>

#### 5.4 Conclusies en motivatie

De commissie heeft haar conclusies mede getrokken op basis van de gegevens in de prestatietabel in bijlage 4. De onderbouwing van het oordeel is als volgt.

- a. Beschikbaarheid betaalbare woningen: stakeholders signaleren dat er met name voor senioren en starters wachtlijsten zijn maar zien ook dat 3B Wonen bij uitstek de partij is die probeert hierin verandering te brengen. Dit betreft dan onder andere de inzet van 3B Wonen om samen met de gemeente een specifiek startersbeleid te ontwikkelen dat ook aandacht heeft voor koopstarters. Het oordeel is goed (8).
- b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten: De huurdersvereniging geeft aan dat de kwaliteit van het woningbezit van 3B Wonen goed is. Andere diensten als het project langer wonen in eigen woning worden gewaardeerd. Het oordeel is goed (8).
- c. Leefbaarheid: 3B Wonen neemt actief deel aan 2 pilots wijkgericht werken waarin de gemeente regie voert. In deze projecten worden wijken verbeterd op basis van signalen van wijken en wijkbewoners. Hierin is zichtbaar dat 3B Wonen zeer snel reageert op deze signalen. Het overleg met politie en maatschappelijk werk rond leefbaarheidsthema's wordt gewaardeerd. Verschillende stakeholders weten dat 3B wonen jaarlijks een vast bedrag beschikbaar stelt aan uiteenlopende leefbaarheidsprojecten en waarderen dit. Het oordeel is goed (8).
- d. Bijzondere doelgroepen: zorgpartijen als Bavo Europoort en Paus Johannes XXIII geven aan dat 3B Wonen een open oor heeft voor huisvestingsbehoeften van hun doelgroepen en daarbij actief op zoek gaat om huisvestingsbehoeften in te vullen. 3B Wonen realiseert hiervoor nieuwbouw als dit nodig is maar zoekt ook oplossingen binnen haar bestaande bezit. De prestaties op het vlak van bijzondere doelgroepen worden gewaardeerd als goed (8).
- e. Bouwproductie: de partijen die zicht hebben op de gevraagde bouwproductie zien dat de gewenste bouwproductie in de afgelopen vier jaren niet gehaald is. Zij zijn echter van mening dat alle productie die enigszins binnen de beïnvloedingsruimte van 3B Wonen zelf lag gerealiseerd is. Er is waardering voor de creatieve manier waarop 3B Wonen de financiële haalbaarheid van haar plannen vergroot (door het betrekken van DGW, zoals eerder in dit Visitatierapport beschreven is). Het oordeel is goed (8). Wel wordt vanuit met name de gemeente de vraag gesteld of 3B Wonen ook in de komende jaren nog een substantiële rol kan spelen in de te realiseren nieuwbouw, gezien de financiële knelpunten die er liggen binnen de woningmarkt van Lansingerland.
- f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing: De projecten die er zijn op dit vlak hebben een beperkte schaal. Voor de projecten die er spelen communiceert 3B Wonen echter goed en constructief met betrokkenen en zij komt tot een door betrokkenen gedragen invulling van vernieuwing. Het oordeel is goed (8).
- g. Overige opgaven: w.o. hospice. Het (haalbaarheidsonderzoek voor het) hospice is een project waarover stakeholders met enthousiasme vertellen als het gaat om de actieve rol van 3B Wonen. Vanaf het eerste moment dat de behoefte aan een hospice op tafel kwam is 3B Wonen actief regisseur geweest in het dichterbij brengen van de haalbaarheid van de plannen. Begin 2009 is (op basis van het haalbaarheidsonderzoek) besloten dat het hospice gerealiseerd zal worden. Het oordeel is zeer goed (9).

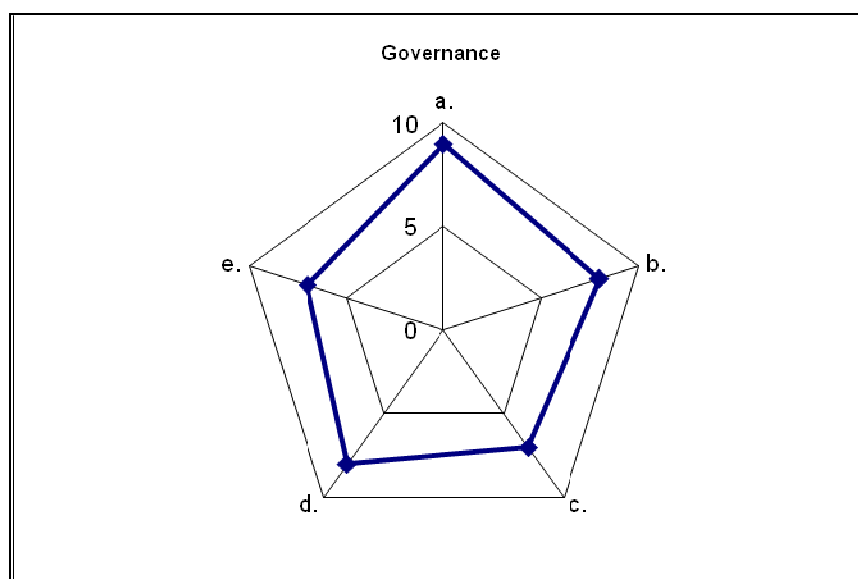
De commissie concludeert dat 3B Wonen door haar stakeholders gezien wordt als een goede corporatie met een sterke, actieve inbreng in de lokale maatschappelijke vraagstukken.

## 6. Governance

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

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Op het veld governance presteert 3B Wonen als volgt:



Prestatievelden	Cijfer
a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders	9
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding:	
b1. t.a.v. eigen ambities en doelen	8
b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied	7
b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	8
b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	7
<b>Totaal</b>	<b>8</b>

### 6.2 Conclusies en motivatie

a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders  
De raad van toezicht van 3B Wonen werkt met een expliciet toetsingskader voor haar eigen functioneren dat zij jaarlijks evalueert. De uitkomsten van deze evaluatie publiceert zij in het jaarverslag. De raad onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties volledig. Er is een profiel opgesteld voor de samenstelling van de raad dat wordt nageleefd. Met de directeur-bestuurder maakt zij jaarlijks prestatie-afspraken en zij heeft een beoordelingsmodel ontwikkeld om het functioneren van de directeur jaarlijks te kunnen toetsen. Ook de prestatie-afspraken worden in het jaarverslag verantwoord. Er is jaarlijks een minimum aantal van 6 vergaderingen met de directeur-bestuurder waarbij de onderwerpen op hoofdlijnen zijn vastgesteld. De raad

werkt niet met een auditcommissie; zij is van mening dat het financiële aspect van dusdanig belang is dat het in de volledige vergadering uitgediept dient te worden. De benodigde financiële en bestuurlijke expertise is in de raad aanwezig. Het oordeel is zeer goed (9).

#### Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders:

##### b1. t.a.v. eigen ambities en doelen

Eerder is aangegeven dat 3B Wonen beschikt over een eigen, vastgestelde missie, visie en strategiedocument dat in de praktijk meestal na drie jaar vernieuwd wordt. Het laatste document, opgesteld in 2007, is besproken met de gemeenteraad. Andere stakeholders hebben meer impliciet inbreng gehad in het bepalen van de rol en koers van 3B Wonen. Mede als gevolg van de economische crisis (en de gevolgen die dit heeft voor de volkshuisvestelijke vraagstukken in Lansingerland) wil 3B Wonen in de tweede helft van 2009 weer een actueel strategisch document opstellen voor de komende jaren. Het oordeel is goed (8).

##### b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied

De bijdrage van 3B Wonen in de lokale opgave zou idealiter vastgelegd moeten zijn in prestatie-afspraken met stakeholders. Op dit moment heeft 3B Wonen geen prestatie-afspraken met de gemeente Lansingerland. Zij is wel van plan deze in 2010 vorm te geven, zodra de woonvisie door de gemeente wordt vastgesteld. In algemene zin is zichtbaar dat 3B Wonen probeert concrete afspraken te maken met haar stakeholders en deze vastlegt. Met de drie voorgangers van Lansingerland had 3B Wonen prestatieafspraken, met de huurdersvereniging heeft de corporatie een samenwerkingsovereenkomst en met DGW heeft zij een samenwerkingsovereenkomst gesloten die perspectief biedt voor langere termijn. Het oordeel is ruim voldoende (7).

##### b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders

Na het opstellen van het interne en externe communicatieplan is met behulp van een imago-onderzoek een nulmeting onder stakeholders uitgevoerd. De corporatie communiceert met stakeholders over beleidsmatige oplossingen van concrete vraagstukken in Lansingerland in diverse netwerkverbanden, projectgroepen en platforms. Het oordeel is goed (8).

##### b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie

3B Wonen verantwoordt haar vermogenspositie in haar jaarverslagen en werkt met scenario's in haar begroting. Op het moment van visiteren, waarin 3B Wonen zeer actueel het voorgenomen B1-ordeel van het CFV vernomen had, waren geen scenario's voor handen om te komen tot een realistisch toekomstperspectief. Onder stakeholders heeft de commissie verschillende verwachtingen opgetekend ten aanzien van financieel haalbare toekomstscenario's voor 3B Wonen. Het is voor de corporatie zaak om na haar strategische analyse helder te communiceren wat stakeholders in de komende jaren qua prestaties en financiën van haar kunnen verwachten. Het oordeel is ruim voldoende (7).

Op grond van het bovenstaande is de commissie van mening dat de kwaliteit van bestuur en de maatschappelijke verantwoording van 3B Wonen goed voldoet.

## 7. Scorekaart

### Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Uitbouwen kwaliteit van dienstverlening	8	8	8	8	8
b. Extra aandacht voor huisvesting van starters	7	7	7	7	7
c. Bevorderen van maatschappelijke verankering	8	8	8	8	8
d. Bestaand bezit aan bewoners aanpassen	7	7	7	7	7
e. Nieuwbouw op de markt afstemmen	7	7	7	7	7
Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen	7	7	7	7	7

#### Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

**Presteren naar opgave**

<b>Prestatieveld</b>	<b>I = 70%</b>	<b>II = 10%</b>	<b>III = 10%</b>	<b>IV = 10%</b>	<b>Totaalscore</b>
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	9	9	9	9
c. Leefbaarheid	9	8	8	8	9
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8
e. Bouwproductie	8	8	8	8	8
f. Stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing	8	8	8	8	8
g. Overige opgaven: hospice	9	9	9	9	9
Gemiddeld presteren naar opgave	8	8	8	8	8

## Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies



## Presteren naar vermogen

Omschrijving	Aanwezig	Beoordeling	Weging
I. Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		9 <sup>1</sup>	70%
De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Ja		
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Ja		
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Nee <sup>2</sup>		
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Nee <sup>3</sup>		
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Nee <sup>4</sup>		
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Ja		
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economisch rendement op het (eigen) vermogen	Nee <sup>5</sup>	6	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Ja	8	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt		8	10%
<b>Totaal</b>		9	

<sup>1</sup> In deze tabel is zichtbaar dat 3B Wonen een aantal elementen rond haar vermogenspositie niet expliciet in beeld heeft gebracht. De commissie waardeert dit veld desondanks als zeer goed. Per ontbrekend element is aangegeven waarom. Een uitgebreidere toelichting is te vinden in hoofdstuk 4; presteren naar vermogen.

<sup>2</sup> 3B Wonen heeft een verkoopprogramma. Volledig inzicht in verkooppotenties is niet relevant omdat verkoop als middel voor het genereren van middelen onwenselijk is in het werkgebied. Er is grote behoefte aan goedkope woningen.

<sup>3</sup> Uit de reguliere verantwoordingsstukken blijkt dat er geen extra financieringsruimte vreemd vermogen is. Een onderzoek naar potenties is derhalve niet aan de orde.

<sup>4</sup> 3B Wonen werkt consequent met 5 scenario's voor haar vermogensontwikkeling. Het effect van deze aanpak is vergelijkbaar met die van het werken met risicobuffers.

<sup>5</sup> Er is geen sprake van een expliciet geformuleerde doelstelling. Er is wel een in de praktijk gehanteerde consistente en herkenbare visie: economisch rendement op het vermogen is volledig ondergeschikt aan de volkshuisvestelijke doelstellingen.

## Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	8	8	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8	8	8	8	8
c. Leefbaarheid	8	8	8	8	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8
e. Bouwproductie	8	8	8	8	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8	8	8	8	8
g. Overige opgaven: w.o. hospice	9	9	9	9	9
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

### Toelichting:

- I: 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. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.
- II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.
- 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.
- IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.

## Governance

Omschrijving	Oordeel	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	9	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	8	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	8	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	7	20%
<b>Totaal beoordeling Governance</b>	<b>8</b>	



## **Bijlage 1      Verantwoording Visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

Beoordelingskader directeur-bestuurder 2007, 2008  
Beoordeling functioneren directeur-bestuurder 2007, 2008  
Notulen vergadering RvT 19 maart 2008, 3 juni 2008, 3 juli 2008, 15 september 2008, 29 oktober 2008 en 9 december 2008  
Uitwerking financiële vragen RvT naar aanleiding van concept jaarverslag 2008  
Reglement voor de Raad van Toezicht  
Toetsingskader functioneren Raad van Toezicht  
Evaluatie RvT 2007, 2008  
Oordeelsbrief CFV 2008  
Managementrapportage 4<sup>e</sup> kwartaal 2008  
Intern Controleplan  
CFV Prestatie-oordeel 2006  
CFV Corporatie in Perspectief 2008  
CFV Continuïteitsoordeel 2008  
CFV Jaarverslagonderzoek 2006  
CFV onderzoek financiële positie verslagjaar 2006  
WSW beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2007 – 2011  
WSW beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2008 - 2012  
WSW herziening faciliteringsvolume 2008 – 2012  
Deloitte Managementletter 2007  
Deloitte Accountantscontrole 2008  
Deloitte controle jaarrekening 2007

Concept Woonvisie 2009 – 2013 gemeente Lansingerland  
Rapportage startersbeleid gemeente Lansingerland  
Briefwisseling 3B Wonen en huurdersvereniging omtrent voorstel huurbeleid 2009 – 2010  
Samenwerkingsovereenkomst Huurdersvereniging 3B-gemeenten en 3B Wonen  
Jaarrekening huurdersvereniging 2006  
Samenwerkingsovereenkomst projectontwikkeling 3B Wonen en De Goede Woning  
Projectovereenkomst De Goede Woning – 3B Wonen Merenrijk  
Beheerovereenkomst Com.wonen en 3B Wonen  
USP onderzoek 'imago en identiteit van 3B Wonen op de woningmarkt', 2008  
Overeenkomst prestatieafspraken gemeente Bergschenhoek en 3B Wonen, 2005  
Overeenkomst prestatieafspraken gemeente Bleiswijk en 3B Wonen, 2005  
Overeenkomst prestatieafspraken gemeente Berkel en Rodenrijs en 3B Wonen, 2005

Organogram 2009  
Notitie beleid verkoop huurwoningen d.d. 6 maart 2000  
Notitie beleid verkoop huurwoningen d.d. 1 maart 2004  
Strategisch Beleidsplan 2003 - 2006  
Strategisch Beleidsplan 2007 – 2010  
Strategisch Beleidsplan 2007 – 2010 (populaire versie)  
Strategische Voorraadbeleidsplan 2007 – 2010  
Huurbeleid 1 juli 2007 – 30 juni 2008  
Werkplan 2009  
Beleidsvoornemens en begroting 2005, 2006, 2007, 2008, 2009  
Jaarverslag 2005, 2006, 2007, 2008  
Communicatieplan

## Geïnterviewde personen:

### Raad van commissarissen

- dhr. R. Buitenhuis
- dhr. L. Delfgaauw
- dhr. G. van den Burg
- dhr. A. Rouwers

### Directeur/bestuurder

- dhr. F. Weterings

### Managementteam

- dhr. B. Haanappel, manager Vastgoed
- dhr. H. Nieuwendijk, manager Financiën en Informatisering
- dhr. F. Schwiebbe, manager Wonen
- mw. T. Rietveld, manager Stafdiensten

### OR

- dhr. F. Kweekel, projectleider Planmatig Onderhoud
- mw. L. Tamerus, Woonconsulente
- dhr. G. Schuring, projectleider Nieuwbouw

### Huurdersvereniging

- Dhr. J.E. van Rijn, voorzitter
- Dhr. W. van Santen, 2<sup>e</sup> secretaris huurdersvereniging

### Gemeente 3B – gemeenteraad

- mw. E. Bal, VVD
- dhr. J.P. Blonk, leefbaar 3B
- dhr. G. Bovens, PvdA

### Gemeente 3B – College van B&W

- dhr. J. den Uil, wethouder vinex (wonen); volkshuisvesting; milieu; project stadskantoor; woonwagenkampen
- dhr. H. de Rijke, wethouder bereikbaarheid en mobiliteit; beheer openbare werken

### Gemeente 3B – ambtelijk

- dhr. H. Verbunt, interim afdelingshoofd Projecten
- dhr. B. Bolleboom, buitendienst Bleiswijk
- dhr. S. Lamens, teamhoofd Beheer en Onderhoud

### Welzijn

- dhr. M. Schrader, politie
- dhr. H. Enzlin, politie
- mw. P. Kievit, maatschappelijk werk Stichting Kwadraad

### Zorgnetwerk

- dhr. W. Moonen, directeur Bavo Europoort
- mw. A. Dassen, beleidsmedewerker GGZ Delfland
- dhr. B. van Wijk, regiomanager St. Paus Joh. XXIII
- mw. H. van Vliet Vlieland, directeur Stichting Welzijn Senioren Lansingerland
- mw. A. Jazsmann, directeur Vierstroomzorgring
- dhr. J.C.W. Hendrikse, locatiemanager De Oudelandse Hof/Zorgcompas

Collega corporaties

- dhr. E. Pannebakker, directeur-bestuurder De Goede Woning Zoetermeer
- dhr. B. Plumers, directeur-bestuurder Com.wonen, Rotterdam





## Bijlage 2      **Visitatiecommissie**

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

### **Voorzitter:**

Naam, titel, voorletters:

Priemus, prof. dr. ir. H. (Hugo)

Geboorteplaats en –datum:

Rotterdam, 5 oktober 1942

Woonplaats: Leiden

Huidige functie:

- Hoogleraar Systeeminnovatie Ruimtelijke Ontwikkeling, TU Delft
- Priemus Onderzoek & Advies

Onderwijs:

- 1960 Gymnasium B
- 1965 Bouwkundig ingenieur, TH Delft
- 1968 Dissertatie "Wonen- creativiteit en aanpassing", TH-Delft
- 1975 Doctoraal examen Algemene Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Loopbaan (beknopt):

- 2008-heden: Visitator Raeflex
- 2003-2007 Decaan Faculteit Techniek, Bestuur en Management, TU Delft
- 1985 – 2003. Wetenschappelijk directeur Onderzoeksinstituut OTB, TU Delft
- Diverse gastdocentschappen in Straatsburg, Leicester en Glasgow
- 1977 – 2003 Hoogleraar Volkshuisvesting, TU Delft

Nevenfuncties (beknopt):

- Lid SER-commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid (Sinds 1997)
- Lid VROM Think Tank (sinds 2006)
- Lid Initiatiefgroep Investeren in ruimtelijke kwaliteit (sinds 2007)
- Lid SER-commissie Advies Woonlastenbeleid (sinds 2007)
- Lid NOW-Programmacommissie Duurzame Bereikbaarheid Randstad (sinds 2007)
- Buitenlandse advies-activiteiten (Australië, Duitsland en Noorwegen)

**Algemeen commissielid:**

Naam, titel, voorletters:  
Van den Hul-Omta, Drs. J.J.Tj.

Geboorteplaats en –datum:  
Kampen, 8 oktober 1948

Woonplaats:  
Acquoy



Huidige functie:

- Voorzitter Raad van Toezicht:  
CITO te Arnhem  
Koninklijke Effatha Guyot, Viataal te Zwolle/ St. Michielsgestel  
Ipabo te Amsterdam  
ROC Rivor te Tiel  
PTHU te Utrecht Kampen en Leiden.

Onderwijs:

- Vrije Universiteit te Amsterdam, doctoraal Sociologie
- HBS-B

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- Bestuurder en Toezichthouder o.m. in Zorg, Onderwijs en Woningbouw
- Oud lid Eerste kamer
- voorzitter Besturenraad, brancheorganisatie van het CHR. /Byzonder onderwijs.
- Secretaris Interprovinciaal overleg (IPO)

Relevante nevenfuncties:

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen CITO
- Lid Raad van Toezicht Antonius Mesos Groep, Utrecht/Nieuwegein
- Lid Raad van Commissarissen 's Heeren Loo Zorggroep te Amersfoort
- Lid Raad van Commissarissen Woningbouwvereniging Kleurrijk Wonen te Culemborg/  
Geldermalsen/ Leerdam
- Lid bestuur Stichting Achmea Slachtofferhulp
- Voorzitter CDA Regio Rivierenland

## Secretaris:

Naam, titel, voorletters:  
Drs. W. Haverkate

Geboorteplaats en –datum:  
Enschede, 14 januari 1972

Woonplaats:  
Losser



Huidige functie:

- Zelfstandig organisatie-adviseur / interim manager / trainer via *Management Dugout Twente* te Losser.

Onderwijs:

- 2003 – 2004: Opleiding tot consultant voor Systeemdynamiek (Organisatieopstellingen) CoreCommit (Klaus Grouchowiak)
- 2001 – 2002: NLP Practitioners opleiding, IEP
- 1992 – 1996: Cultuur, Organisatie en Management, specialisatie Organisatieadviesprocessen, Vrije Universiteit Amsterdam
- 1991 – 1992: Propedeuse Culturele Antropologie, Vrije Universiteit Amsterdam
- 1984 – 1991: VWO, St. Jacobus College, Enschede

Trainingen:

- 2004: Handboek Functie-inleiding Woondiensten, De Leeuw Consult
- 2004: Spiral Dynamics, CoreCommit (Chris Cowan)
- 2000: Werken met INK-model, INK
- 2000: Financiën voor niet-fineuten, Quintis
- 1998: Ruimtelijke Ordering Breed, BestuursAcademie
- 1997: Project Management, Twijnstra Gudde
- 1995-1996: Jaartraining Adviesvaardigheden, NPI – Instituut voor Organisatieontwikkeling

Loopbaan:

- 2000-2005: Quintis, Organisatie-adviseur en interim management
- 1998-1999: Randstad Uitzendbureau, Intercedent (accountmanagement/relatiebeheer/personeelsmanagement)
- 1997-1998: Gemeente Utrecht, Projectmanager bij Project Management Bureau
- 1995-1996: NPI – Instituut voor organisatieontwikkeling, Junior Organisatie-adviseur, (als deelnemer van NPI leer- werkjaar)

Nevenfunctie

- 2005: voorzitter ontwikkelgroep 'waardestroom in publieke organisaties'(onderdeel van Nederlands Lean Initiatief)







## Bijlage 4      Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen	<p>Totale opgave Nieuwbouw 1172 sociale huurwoningen in Lansingerland 2005 – 2010 (afspraken Stadsregio Rotterdam).</p> <p>828 van deze woningen vormen de specifieke opgave voor 3B Wonen (daarnaast 150 voor Amvest en 194 voor Com.wonen)</p> <p>Sinds 1 juli 2005: 85% van het woningbezit is betaalbaar, binnen dit percentage 800 goedkope woningen. 25% van het woningbezit valt in het (middel)dure segment (bron: SVB p 14)</p> <p>SVB: Verkoop 132 woningen bestaand bezit. Termijn is hierbij vooralsnog niet belangrijk voor 3B Wonen.</p> <p>Beleid 2000: verkoop 399 1G-woningen onder maatsch. gebonden eigendom</p> <p>Verkoop nieuwbouw-woningen onder Maatschappelijk gebonden eigendom</p>	<p>Jaarverslag 2008: 89 Jaarverslag 2007: 119 Jaarverslag 2006: 76 Jaarverslag 2005: 268</p> <p>93% van het woningbezit is betaalbaar, waaronder 860 goedkope woningen.</p> <p>Verkocht t/m 2008: 43 woningen</p> <p>Verkocht t/m 2008: 200 woningen</p> <p>Verkocht t/m 2008: 27 woningen in Bleiswijk</p>	<p>Planning 2009 voor heel Lansingerland (totale opgave): 252 sociale huurwoningen (bron: analyse maaskoepel)</p> <p>2009: 59 sociale huurwoningen. Dit leidt tot 611 sociale huurwoningen afgezet tegen de opgave van 828 sociale huurwoningen tot 2010 (het deel van 3B Wonen in de opgave van Lansingerland). Nieuw opgavenbeeld voor latere jaren is in voorbereiding.</p> <p>2010 – 2012: 350 tot 375 woningen, combinatie koop en huur (ongeveer 50/50)</p> <p>3B Wonen is met de gemeente in gesprek over 7 ontwikkelingslocaties.</p> <p>Nog te verkopen 90 woningen</p> <p>Nog te verkopen: 199 woningen</p> <p>2011 – 2012: 7 woningen Bleiswijk</p>
Kwaliteit van woonegelegenheden	<p>Van 2007 t/m 2009 (SVB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>per jaar gemiddeld € 400.000 investering t.b.v. kwaliteitsverbetering voor complexen die in stand gehouden worden</li> <li>per jaar gemiddeld € 150.000 voor verbetermaatregelen 14 complexen hogere huurklasse (bron: SVB).</li> </ul> <p>Per jaar, <u>begroting</u>:</p>	<p>Per jaar, <u>jaarverslag</u>:</p>	<p>Van 2010 tot 2022 (SVB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>per jaar gemiddeld € 400.000 investering t.b.v. kwaliteitsverbetering</li> <li>per jaar gemiddeld € 150.000 voor verbetermaatregelen bij mutatie (bron: SVB).</li> </ul>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<p><u>2009:</u> Kwal. Verb. € 515.010 Renov. Mutatie € 1.325.000</p> <p><u>2008:</u> Kwal. Verb. € 540.000 Renov. Mutatie € 1.060.000</p> <p><u>2007:</u> Kwal. Verb. € 529.300 Renov. Mutatie € 1.250.000</p> <p><u>2006:</u> Kwal. Verb. € 518.000 Renov. Mutatie € 1.100.000</p> <p><u>2005:</u> Kwal. Verb. € 1.285.200 Renov. Mutatie € 600.000</p> <p>50 woningen sloop en vervangende nieuwbouw (periode is gekoppeld aan voortgang drietal grote projecten)</p> <p>2008: voorzien alle woningen van energieprestatielabel (= te beschouwen als nulmeting)</p>	<p><u>2008:</u> Kwal. Verb. € 805.000 Renov. Mutatie € 2.451.528 (108 aangepakt i.p.v. begrote 40 mutatiwoningen)</p> <p><u>2007:</u> Kwal. Verb. € 151.895 Renov. Mutatie € 1.132.845</p> <p><u>2006:</u> Kwal. Verb. € 207.054 Renov. Mutatie € 1.379.983</p> <p><u>2005:</u> Kwal. Verb. € 1.285.200 Renov. Mutatie € 1.014.857</p> <p>2008: gerealiseerd</p>	<p>2009: Opstellen milieubeleidsplan met concrete milieudoelstellingen en doorvertaling naar SVB</p>
Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken	<p>Faciliteren en organiseren concrete activiteiten die bijdragen aan betrokkenheid van wijkbewoners bij eigen woonomgeving. Er is nog geen overkoepelende visie op leefbaarheid.</p> <p>Financiële bijdrage leefbaarheid jaarlijks € 400.000</p>	<p>Organisatorische en financiële bijdragen aan zeer breed uiteenlopende typen projecten met een interactief karakter.</p> <p>2008: € 369.000 + € 25.000 t.b.v. nieuw zwembad</p> <p>2007: organisatorische bijdrage nulmeting leefbaarheid door Gemeente in Kern Berkel</p> <p>2007: € 349.000 + reservering € 150.000 extra budget leefbaarheid kern Berkel, € 50.000 reservering nieuw zwembad</p> <p>2006: € 381.000</p> <p>2005: € 402.000</p>	<p>2010: Ontwikkelen wijkbeheersplannen i.s.m. gemeente en overige stakeholders</p>
Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven.	<p>Vaststellen integrale opgave in werkgebied</p> <p>Vanaf 2005 binnen Lansingerland organiseren van alarmering en opvolging</p> <p>Bijdrage aan realisatie van 8 woonzorgzones</p>	<p>Gerealiseerd, investering € 6750,-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: Gemeentelijke notitie visie woonservicezones Lansingerland met inbreng 3B Wonen</li> <li>2007: oplevering Woonservicezone Berkel (gedeeld opdrachtgeverschap, <b>vet gedrukt is eigendom 3BW</b>)</li> </ul>	



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<p>In overeenstemming brengen vraag en aanbod passende seniorenhuisvesting</p> <p>Afstemmen bijdragen betrokken instanties rond WZW</p> <p>Bijzondere doelgroepen gefaseerd zelfstandige woonruimte aanbieden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 182 verpleegzorgplaatsen</li> <li>○ 30 psych. Patiënten</li> <li>○ <b>14 lich. geh.</b></li> <li>○ <b>55 senioren</b></li> <li>• Oplevering (gedeeld opdrachtgeverschap) complex met <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>School</b></li> <li>○ <b>Gez. centr.</b></li> <li>○ Polikliniek</li> <li>○ <b>75 appartementen</b> (43 verkocht, 32 verhuurd)</li> </ul> </li> <li>• 2006: participatie in werkgroep woonzorgzone Wilderszijde, Bergschenhoek</li> <li>• Eigendom groot aantal seniorencomplexen geschikt voor 'verzorgd wonen' (voorheen zorgwoningen)</li> <li>• 2009: oplevering 43 sen. App. Bergschenhoek</li> <li>• Sinds 2005: eigen project 'langer wonen in eigen woning' (kleine ingrepen die langer zelfst. wonen faciliteren)</li> <li>• Sinds 2005 deelname netwerk SOvS</li> <li>• 2006: Bijdrage strategienota invoering WMO</li> <li>• Bijdrage werkgroep innovatie indicatiestelling, 3B wonen verzorgt indicaties</li> <li>• 2008: 10 zelfstandige wooneenheden lichamelijk gehandicapten. Complex Meerzicht</li> <li>• 2008: 13 3-kamerapp. verstandelijk gehandicapten</li> <li>• 2005: 24 wooneenheden voor verstandelijk gehandicapten (de Sprank)</li> <li>• 2007: Initiatief 3B haalbaarheids-onderzoek Hospice (afgerond 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouw 70 sen. app. met inloopcentrum en huisartsenmaatschap Bergschenhoek</li> <li>• Huisvesting 14 psychiatrische patiënten + verstandelijk gehandicapten Kern Bleiswijk</li> <li>• Huisvesting Senioren met licht dementerende partner, huisvesting verstandelijk beperkten Kern Berkel</li> <li>• 12 – 16 3-kamer app. Voor licht gehandicapten locatie Plaats Noord Bleiswijk</li> </ul>
Versterken overleg met huurders	Intensiever betrekken van HV bij projecten in het kader van leefbaarheid, renovatie en wijkbeheer.	2005: introductie structureel overleg over wijze waarop werkzaamheden renovatie worden uitgevoerd	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<p>2006: Evalueren samenwerkings-overeenkomst</p> <p>2007: notitie opstellen over intensievere vorm voor bewonersparticipatie: nieuwe overlegstructuur</p>	<p>2006: Aangepaste samenwerkingsovereenkomst m.i.v. 1 januari 2007</p> <p>2006: introductie kwartaaloverleg met concrete agenda</p> <p>2007: 2 Pilotprojecten renovatie o.b.v. mengvorm nieuwe overlegstructuur gekoppeld aan wijkbeheer.</p> <p>2007: gerealiseerd.</p>	<p>2009 – 2010: Overleg huurdersvereniging over implementatie</p>

**Presteren naar eigen ambities en doelen (aanvullend aan de hierboven geformuleerde opgaven)**

<b>Ambities</b>	<b>Meetbare doelen</b>	<b>Feitelijke prestaties</b>	<b>Geprogrammeerde prestaties</b>
Kwaliteit van de dienstverlening uitbouwen	Streefcijfer 2007: 7,5	2006: USP kwaliteitsonderzoek 2007: USP Continue meting, resultaat: 7,6	
Extra aandacht voor huisvesting van starters	Samen met gemeente beleid voor starters formuleren	2008: Gemeente heeft met grote inbreng 3BW beleid voor starters vastgesteld	Beleid dient nog vertaald te worden naar concrete aantallen woningen.
	Bereikbare huur Vinex Nieuwbouw omzetten naar MGE-koop		2010 e.v.: 20% huur/ 0% koop is omgezet naar 15% huur/ 5% koop in kader van nieuwe verstedelijkingsafspraken
Maatschappelijke verankering bevorderen	Jaarlijkse activiteit voor belangenhouders organiseren	2007: Strategisch Beleidsplan met College en Raad besproken	
	Andere vormen van bewonersparticipatie ontwikkelen		
	Imago-onderzoek uitvoeren	2008: brede nulmeting imago onder belangenhouders georganiseerd en afgerond	
	Wijkbeheerplannen opstellen	2009: ontwikkeling plannen in 3 pilotwijken loopt.	
Bestaand bezit aan bewoners aanpassen	Project langer wonen in eigen woning implementeren	Project loopt anno 2009 nog steeds	
	Actualisatie SVB	Afgerond in 2007	
Nieuwbouw op de markt afstemmen	Onderzoek behoefte bouw sociale/ boven-bereikbare woningen en vrije sectorwoningen	2007, 2008: enquêtering woonwensen	

## Presteren naar stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en jaartal)	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
Huurdersvereniging: Intensiever betrokken worden bij projecten rond leefbaarheid, groot onderhoud, renovatie en wijkbeheer.		2007: 2x pilot renovatie met gewijzigde structuur en hogere betrokkenheid	
Gemeente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terughoudendheid in verkoop van woningen</li> <li>• Integrale aanpak voor leefbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle nieuwbouw levensloopbestendig</li> <li>• 85% woningbezit 3BW is bereikbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% nieuwbouw is levensloopbestendig gerealiseerd</li> <li>• 2008: 93% woningbezit is bereikbaar.</li> </ul>	
Maatschappelijk Werk: meer woningen beschikbaar voor urgenten			

## Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
3B wonen is financieel gezond, op korte en lange termijn	De solvabiliteit is minstens 10%	Bron: jaarverslagen <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008: 16,20%</li> <li>• 2007: 15,61%</li> <li>• 2006: 17,58%</li> <li>• 2005: 19,21%</li> </ul>	Bron: begroting 2009, basisscenario 2009: 13,9 2010: 11,9 2011: 7,6 2012: 9,0 2018: 9,7
		Streefhuur in 2008 i.o.m. huurdersvereniging van 70% naar 75% gebracht.	
Aanboren van nieuwe financieringsbronnen	Onderzoek te verrichten in 2007	Onderzoek verricht 2007 - 2008	
	Actief als ontwikkelaar opstellen; Combinatieprojecten ontwikkelen	2006/ 2007: 2 projecten opgestart	
	Huurbeleid evalueren en actualiseren	2008: aanpassing huurbeleid.	
	Verkoopmogelijkheden uitwerken	2008: onderzoek verricht: Veel behoefte aan woningen voor koopstarters. 2009: Gemeentelijk beleid koopstarters is na lobbij 3BW vastgesteld.	2010: beleid koopstarters regionaal, onder meer in nieuwe verstedelijkingsafspraken verankeren

## Kwaliteit van de werkorganisatie

Visies	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Verder ontwikkelen als professionele organisatie:	<p>2007: evaluatie organisatiestructuur</p> <p>Begroting opleidingen 2007: € 48.000,- 2006: € 45.000,-</p> <p>Bedrijfsplan onderhoudsdienst opstellen</p> <p>Informatiseringsplan opstellen</p>	<p>2007: aanpassing organisatiestructuur</p> <p>2006: verbetering stuurinformatie 2005: werken volgens vastgestelde bedrijfsprocessen</p> <p>Kosten opleidingen 2007: € 44.000,- 2006: € 35.000,-</p> <p>2008: gerealiseerd</p> <p>2009: gerealiseerd</p>	
	Personeelsbeleid ontwikkelen en implementeren	2008: implementatie adviezen 2007: inzet externe adviseur	
	Medewerkerstevredenheids- en cultuuronderzoek uitvoeren	2007: uitvoering medewerkers tevredenheids-onderzoek	
Ontwikkelen als netwerkorganisatie:	Contacten op bestuurlijk/ ambtelijk/ operationeel niveau voor prestatieafspraken en financiering		
Risico's managen	Benchmark bedrijfskosten uitvoeren	Sinds 2007 gestructureerd onderdeel van maraps.	
Ontwikkelen van een professioneel PR beleid	In- en extern communicatieplan opstellen	2008: gerealiseerd	
		2006: presentatie 3B Wonen stijl 2006: aantrekken communicatiemedewerker 2005: toename persberichten	
Gericht werken aan kwaliteit van dienstverlening		2007: uitbreiding kwaliteitsmetingen 2006: structureel meting van klanttevredenheid d.m.v. USP bewonersscan 2005: ontwikkelen eigen kwaliteitsnorm	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen
Goed bestuur: er is visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder is aanwezig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra aandacht voor volkshuisvestelijke ontwikkelingen</li> <li>• Uitgebreidere verslaglegging van vergaderingen met DB</li> <li>• Opstellen van integriteitsverklaring en klokkenluidersregeling</li> <li>• Bewust vertegenwoordigen van 3B wonen op voldoende zwaar niveau in uiteenlopende gremia</li> <li>• Onderzoek mogelijkheden om aantal commissarissen van 7 naar 5 terug te brengen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastgesteld toetsingskader RvC</li> <li>• Jaarlijks evaluatie werkwijze RvT</li> <li>• Werving nieuwe leden conform vastgesteld profiel RvT</li> <li>• Jaarlijks prestatie-afspraken met bestuurder</li> <li>• RvT beoordeelt jaarlijks functioneren bestuurder o.b.v. beoordelingsmodel en resultaatsafspraken</li> <li>• Per kwartaal toetsing van het feitelijk gevoerde beleid</li> </ul>
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	<p>Strategisch beleidsplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparant in handelen door regelmatig overleg groepen belangenhouders</li> <li>• Actieve rol in vertegenwoordigende gremia, ontwikkelen als onderdeel van netwerkorganisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch beleidsplan is in 2006 en 2007 besproken met belangenhouders</li> <li>• Met college is in 2007 een busrit langs het bezit gemaakt</li> <li>• Per kwartaal wordt het Woonmagazine verstuurd aan belangenhouders</li> <li>• Sinds 2005 wordt belangenhouders populaire versie van jaarverslag ter beschikking gesteld</li> <li>• 2007: communicatieplan vastgesteld</li> <li>• Halfjaarlijkse nieuwsbrief voor externe relaties</li> <li>• Lidmaatschap maatschappelijk netwerk 'Lansingerland leeft' (integratie oorspronkelijke en nieuwe bewoners binnen gemeente)</li> <li>• Belangrijk aantal overleggen tussen gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkagenten en 3B Wonen</li> </ul>
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	Zie verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	Zie verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien	Zie verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen	Zie verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen

van betrokkenheid van stakeholders		
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	Geschiedt op basis van de begroting	Geschiedt op basis van de jaarrekening, mede in populaire versie



## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden)

<b>Bedrijfslasten</b>	<p>De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.</p> <p>De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.</p>
<b>Bedrijfswaarde</b>	<p>De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.</p>
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<p>De corporaties ontvangen de volgende oordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;</li><li>B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);</li><li>B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);</li><li>C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;</li><li>D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.</li></ul>
<b>Eigen vermogen</b>	<p>Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves</p>
<b>Onderhoudskosten</b>	<p>Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.</p>
<b>Solvabiliteit</b>	<p>Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.</p>
<b>Vermogensovermaat</b>	<p>De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.</p>

**Volkshuisvestelijk vermogen**

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

**Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

**WOZ-waarde**

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt vierjaarlijks vastgesteld.

## Bijlage 6      Reactie 3B Wonen

Ontv. d.d.: 18-9-09
Nummer:
Te beh. door:
Kopie aan:
Antw. d.d.:                      Nr:



Raeflex  
t.a.v. mevrouw drs. M.R.M. de Water  
Postbus 8068  
3503 RB Utrecht

Betreft      reactie visitatierapport  
Referentienummer      09.09.12-ud-fw  
Datum      Bergschenhoek, 17 september 2009

Geachte mevrouw De Water,

Ik ben zeer tevreden over de waardering die in het rapport van de visitatiecommissie over 3B Wonen uitgesproken wordt. Ik verwachtte weliswaar een positief oordeel, we meten tenslotte al enige jaren de tevredenheid van onze klanten, en medio 2008 hebben we ook belanghouders gevraagd hoe zij naar ons kijken. Maar een 8 als eindcijfer, alsmede de gelijkmatige onderliggende cijfers, hebben mij in positieve zin verrast. Het geeft veel voldoening als een onafhankelijke commissie, met daarin zoveel deskundigheid over onze sector en ons vakgebied, de resultaten en het presteren van 3B Wonen op deze wijze beoordeelt. Ik zie het als een groot compliment naar de medewerkers van 3B Wonen en de leden van onze Raad van Toezicht. Ik beschouw het rapport van de commissie als een vrucht van de professionaliseringslag die 3B Wonen de afgelopen jaren in al haar geledingen doormaakt.

Aanleiding voor visiteren op dit moment was ons voornemen in de tweede helft van 2009 een nieuw ondernemingsplan voor de komende jaren op te stellen. Ik ben blij dat de commissie impliciet in het rapport ons een aantal aanbevelingen aan de hand doet, waarmee wij in het kader van de nieuwe koers ons voordeel kunnen doen.

Verreweg de belangrijkste aanbeveling betreft het financieel meerjarenperspectief van 3B Wonen. We scoren een 9 op presteren naar vermogen en zijn daar zeer content mee. Gevolg van het in die mate inzetten van ons vermogen voor maatschappelijke doeleinden is echter dat zowel het weerstandsvermogen als de cashflow op middellange termijn zorgen baren. Ik benadruk dat in de afgelopen jaren bij ieder investering vanzelfsprekend financiële overwegingen in de besluitvorming betrokken zijn, maar zal het advies van de commissie de organisatievisie op het economisch rendement meer expliciet te maken zeker ter harte nemen.

### 3B Wonen

Boterdaarseweg 20  
2661 AC Bergschenhoek

Postbus 108  
2660 AC Bergschenhoek

T (010) 519 14 91  
F (010) 511 86 84

www.3bwonen.nl  
3bwonen@3bwonen.nl

bank 30 74 10 765  
kvk 27 21 29 38

Teneinde de vanuit het visitatierapport goed gewaardeerde prestaties in dezelfde omvang te kunnen blijven leveren, dat is en blijft vanzelfsprekend onze ambitie, moet de financiële basis van 3B Wonen versterkt worden. Ik beschouw dit als dé bestuurlijke uitdaging voor de komende periode.

Het past mij de interne en externe belanghouders die tijd hebben vrijgemaakt voor het interview met de visitatiecommissie te bedanken voor hun inbreng.

Tot slot bedank ik de leden van de commissie die onder leiding van voorzitter prof. dr. ir. H. Priemus vorm gegeven hebben aan het maatschappelijk visiteren van 3B Wonen. Ik spreek mede namens collega's en leden van de Raad van Toezicht als ik stel dat we zowel de interviews als het voorliggende boekenonderzoek als professioneel en plezierig ervaren hebben.

Met vriendelijke groet,



F.A.M. Weterings  
directeur-bestuurder

