



Woningstichting Ons Doel

Visitatierapport



Utrecht, januari 2012

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)
De heer ir. P. van Waning
Mevrouw drs. A. de Klerk (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 sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, en als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de borging van de prestaties voor de toekomst. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Wilma de Water
directeur

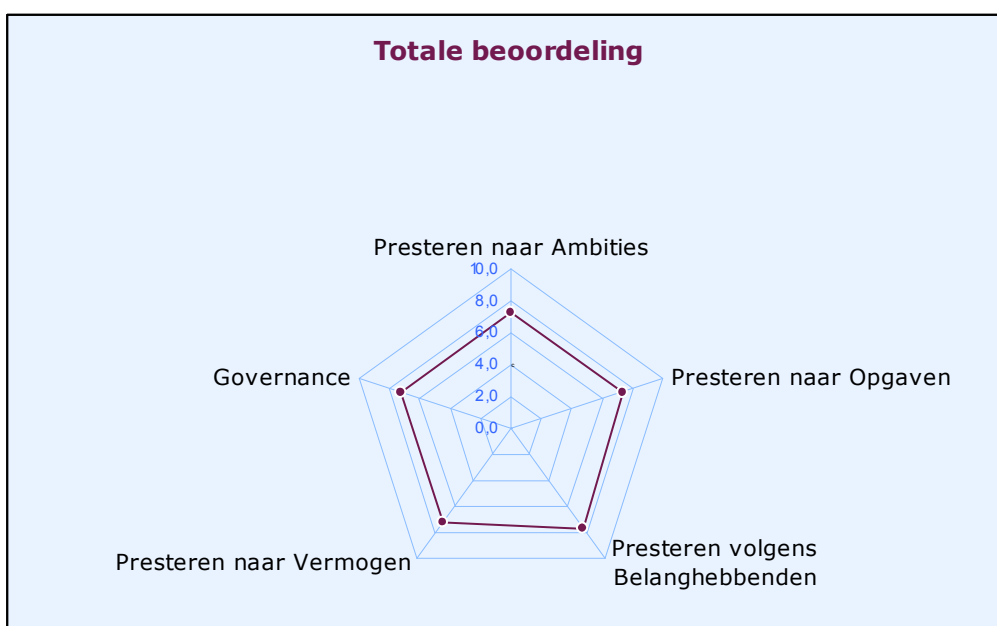
Samenvatting en recensie

Samenvatting

In september 2011 heeft Woningstichting Ons Doel te Leiden (hierna ook: Ons Doel) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen oktober 2011 en januari 2012.

De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 november 2011.

Woningstichting Ons Doel wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7,4.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar Ambities	7,2
Presteren naar Opgaven	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden	7,8
Presteren naar Vermogen	7,2
Governance	7,3
Gemiddelde score	7,4

De commissie komt tot de conclusie dat Woningstichting Ons Doel over de gehele linie (iets) hoger dan de norm¹ presteert. Alle belanghebbenden geven Ons Doel een goed oordeel. Als relatief kleine corporatie onder de Leidse corporaties, heeft Ons Doel een toegevoegde waarde als niche-speler voor 'landers' (ouderen met of zonder zorg) en als 'verbinder' tussen partijen, zowel lokaal als regionaal.

¹ De norm is een 7,0: deze score geeft weer dat de corporatie presteert zoals van haar verwacht mag worden: niet meer, niet minder. Zie ook bijlage 3.

Per prestatieveld volgt een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

Presteren naar Ambities (7,2)

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een ruime voldoende. De focus van Ons Doel ligt hierbij op 'landers' (ouderen met of zonder zorg) en starters. Ze heeft voor starters gekozen, omdat haar huidige bezit met name voor deze groep geschikt is (40 procent). Ons Doel wil bij 'landers' een toegevoegde waarde bieden voor de vastgoedkant van het wonen (de woning) en zoekt hierbij samenwerking met zorginstanties (de zorg). De scores zijn het hoogst bij de prestatievelden 'bijzondere doelgroepen' en 'kwaliteit wijken en buurten'. Het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' bevat een van de belangrijkste beleidsdoelen van Ons Doel, namelijk de focus op 'landers'. Ons Doel heeft hierop veel geïnvesteerd in complexe projecten en vernieuwende producten. Zij heeft de afgelopen jaren haar bestaande samenwerking met de zorg- en welzijnsinstelling Libertas Leiden geïntensiveerd. Deze samenwerking is in 2009 geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst en uit zich ook in het feit dat Ons Doel en Libertas Leiden in het zelfde kantoorgebouw zijn gehuisvest. In het kader van de samenwerkingsovereenkomst verzorgt Ons Doel het vastgoedbeheer van het bezit van Libertas Leiden en het projectmanagement bij transformatie- en nieuwbouwprojecten. In de projecten De Parelvisiers, Het Gebouw, Lorentzhof en Robijnhof werken Ons Doel en Libertas Leiden met elkaar samen. De commissie is van mening dat Ons Doel (samen met Libertas Leiden) hierin veel vernieuwende stappen zet. De aandacht van Ons Doel gaat eveneens uit naar subgroepen met de meeste problemen (urgenten, lichamelijk of verstandelijk gehandicapten, dak- en thuislozen, ex-gedetineerden). Ons Doel werkt hiervoor samen met tal van zorginstanties, waaronder de Haardstee. Het prestatieveld '(des-)investeringen' waaronder nieuwbouw, herstructurering en beheer voor derden vallen, scoort het laagst, maar nog steeds voldoende. De commissie is van mening dat deze lagere score niet is veroorzaakt door een lage prestatiegraad op het gebied van investeringen, maar eerder doordat Ons Doel zichzelf (te) ambitieuze doelen heeft gesteld voor nieuwbouw en beheer van derden in haar eigen beleidsplannen. Dit geldt niet alleen voor de aard van de ambities, maar ook voor de termijn waarop die gerealiseerd zouden worden. Ons Doel pakt projecten op, die veelal complex van aard zijn. Het betreft onder meer het brede schoolproject Het Gebouw, Zuidhoven, Robijnhof en Lorentzhof. Een aantal projecten heeft vertraging opgelopen. Dit is niet te wijten zijn aan Ons Doel. Daarnaast investeert Ons Doel in een goede kwaliteit en het energiezuiniger maken van het bestaande bezit. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel weinig ambities en doelen ten aanzien van de leefbaarheid wijken en buurten heeft opgenomen in haar beleidsdocumenten. De commissie constateert dat Ons Doel wel goed presteert op dit gebied, met name op het gebied van veiligheid.

Presteren naar Opgaven (7,4)

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven ruim boven de norm. De prestatieafspraken zijn niet specifiek verdeeld over de afzonderlijke corporaties. Aangezien Ons Doel een relatief kleine corporatie is ten opzichte van de andere Leidse corporaties, heeft de commissie zich gericht op het aandeel dat Ons Doel van de opgave oppakt. Hierbij heeft ze eveneens mee laten wegen dat belanghebbenden (waaronder collega-corporaties) aangaven dat Ons Doel haar aandeel van de prestatieafspraken (ruim) voldoende tot goed oppakt.

Evenals bij Presteren naar Ambities, scoren ook hier de prestatievelden 'bijzondere doelgroepen' en 'leefbaarheid' goed (8,0). De plannen van Ons Doel vallen gedeeltelijk in de aangewezen woonservicegebieden: Het Gebouw in KEO; Robijnhof in Diamantlaan/De Robijn en; Parelvisiers in Luifelbaan. De Lorentzhof heeft volgens Ons Doel eveneens een belangrijke zorgfunctie voor de omliggende wijken. De commissie constateert dat Ons Doel zich goed inzet voor het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. Uit de gesprekken is gebleken dat Ons Doel op het gebied van veiligheid een verbindende rol speelt in de samenwerking tussen de vele verschillende partijen. Ons Doel stimuleert ontmoetingsplekken in de wijk en heeft diverse ruimtes hiervoor beschikbaar gesteld. Daarnaast hebben de corporaties afspraken gemaakt over duurzaamheid en het energiezuiniger maken van de woningvoorraad. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat Ons Doel het thema duurzaamheid in het overleg met de andere corporaties voortdurend op de agenda zet. Ons Doel heeft eind 2009 haar huidige woningen voorzien van een energielabel. Ons Doel is ook gestart met de complexgewijze aanpak van isolerende maatregelen. Ons Doel heeft in de periode 2007 tot en met 2010 geen nieuwbouw gerealiseerd, maar de verwachting is dat de komende jaren wel een substantieel aandeel zal worden opgeleverd. Een groot deel hiervan behoort tot de sociale huur.

Presteren volgens Belanghebbenden (7,8)

Ons Doel scoort op alle prestatievelden goed bij de belanghebbenden. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel breed gewaardeerd wordt door de verschillende partijen in de gemeente Leiden. Ons Doel is een relatief kleine corporatie onder de Leidse corporaties, die een verbindende rol speelt tussen partijen. De niche (starter en landers) die de corporatie in de markt wil bedienen wordt door belanghebbenden herkend en gewaardeerd. Belanghebbenden waarderen dat de corporatie klein blijft en een eigen koers vaart. Ze vinden dat Ons Doel de primaire doelgroep goed huisvest. Belanghebbenden geven ook aan dat waar woningen van dezelfde generatie staan, Ons Doel vaak het best onderhoud bezit heeft. De afgelopen periode heeft Ons Doel een aantal projecten in gang gezet om de kwaliteit te verbeteren (Boshuizerkade, Ploenhof, Groenhoven). De commissie constateert dat belanghebbenden de keuze voor de doelgroep 'landers' (ouderen met of zonder behoefte aan zorg) duidelijk herkennen bij Ons Doel en dat Ons Doel hierin heel (pro)actief is. De nauwe samenwerking met Libertas Leiden zien belanghebbenden als positief, zoals het restaurant bij de Parelvisiers. Uit de visitatiegesprekken bleek eveneens dat de initiatieven van Ons Doel voor andere doelgroepen die zorg nodig hebben (zoals verstandelijk gehandicapten, daklozen) gewaardeerd worden. Belanghebbenden zijn te spreken over de rol die Ons Doel heeft gespeeld bij de verschillende, soms complexe, ontwikkelingen zoals de brede school (Het Gebouw) en de Parelvisiers. Ons Doel is proactief, vernieuwend en oplossingsgericht en toont creativiteit daar waar het gaat om financiële arrangementen. Het goede netwerk dat zij heeft met gemeente en andere partijen, draagt bij aan de ontwikkeling van projecten. Belanghebbenden geven aan dat Ons Doel daar waar het gaat om leefbaarheid een positieve grondhouding heeft. De corporatie kent korte lijnen en speelt snel in op ontwikkelingen. Ons Doel heeft bijvoorbeeld binnen een paar dagen ingespeeld op een initiatief van een buurtbewoner en een ontmoetingsruimte voor moeders en kinderen beschikbaar gesteld in de Surinamestraat. Ons Doel heeft wijkbeheerders, die actief zijn in complexen in meerdere wijken.

Presteren naar Vermogen (7,2)

Ons Doel presteert boven de norm op Presteren naar Vermogen. De financiële continuïteit bij Ons Doel is ruim voldoende. De commissie constateert dat Ons Doel voldoende middelen heeft om haar (harde) projecten te realiseren. Het kunnen oppakken van de (nog) zachte projecten is sterk afhankelijk van het verkopen van bestaande huurwoningen. Ons Doel werkt met scenario's waaruit de effecten van beleidskeuzen duidelijk zichtbaar zijn. Ons Doel heeft voor haar projecten of type vastgoedprojecten geen vaste projectrendementseisen gesteld. De commissie constateert dat Ons Doel te maken heeft met enkele grote, risicovolle projecten. Per project houdt de corporatie goed in de gaten of de risico's beheersbaar blijven. De commissie constateert dat er in de managementrapportage (nog) geen totaalbeeld wordt gegeven van de stapeling van alle risico's is. De commissie beoordeelt het financieel beheer en de planning en controlecyclus met een ruime voldoende. De managementrapportages zijn zeer compleet. Ons Doel werkt aan het verbeteren van het totaaloverzicht. Ons Doel heeft haar treasury op orde. De som van beschikbare middelen past bij de financieringsbehoefte. De commissie beoordeelt de doelmatigheid van Ons Doel met een ruime voldoende. In het ondernemingsplan is een visie opgenomen. Een belangrijk aspect bij Ons Doel is naast beheer van eigen bezit ook het beheer voor derden. De gemiddelde netto bedrijfslasten (exclusief leefbaarheid) per verhuureenheid zijn bij Ons Doel iets lager dan bij de referentiecorporaties. De commissie beoordeelt de vermogensinzet van Ons Doel als goed. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen. In de toekomst wil zij haar vermogen vergroten onder meer door verkoop van huurwoningen. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie bij projecten creatief is in het vinden van financiële oplossingen/arrangementen. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties. Ons Doel vaart hierbij scherp aan de wind.

Governance (7,3)

De commissie beoordeelt de besturing van Ons doel met een (ruime) voldoende. De corporatie hanteert een professioneel planningsproces. De commissie constateert dat Ons Doel haar profilering en keuze voor een niche duidelijk heeft benoemd en uitgewerkt in haar (beleids)plannen. Ons Doel monitort de voorgenomen doelen periodiek aan de hand van uitgebreide kwartaalrapportages. Het stoplichtmodel geeft aan in hoeverre een nieuwbouwproject binnen de voorgenomen kaders blijft. De commissie constateert dat Ons Doel actief bijstuurt indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen. Ons Doel bespreekt regelmatig de stand van zaken met haar belangrijkste belanghebbenden, waaronder Libertas Leiden. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een ruime voldoende. De Raad van Commissarissen (RvC) van Ons Doel functioneert als team ruim voldoende. De commissie heeft hierbij onder meer gekeken naar de samenstelling van de RvC en naar de verschillende expertises. Daarnaast is er sprake van een open cultuur. De RvC bespreekt jaarlijks buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC. De RvC hanteert een actueel toetsingskader. Dit zijn ondermeer de beleidsdocumenten, het strategisch voorraadbeleid en de (meerjaren)begroting. De commissie vindt met name het nieuwe ondernemingsplan 2011-2015 een zeer helder toetsingskader. Eveneens is er sprake van een ruim voldoende risicobeheersingssysteem. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt.

Ons Doel heeft een goede externe legitimatie. Ze heeft een groot aantal belanghebbenden benoemd. De visitatiecommissie is van mening dat de wijze waarop Ons Doel haar belanghebbenden bij haar activiteiten betreft en hen daarover informeert goed te noemen is. Ons Doel wordt door haar belanghebbenden vertrouwd, gewaardeerd en ze heeft een breed netwerk. Ons Doel is toegankelijk en kent korte lijnen. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie zowel lokaal als regionaal zorgt voor verbinding tussen verschillende partijen. Daarnaast heeft het bestuur van Ons Doel vier keer per jaar overleg met de Huurdersorganisatie HOOD, waarbij sprake is van openheid in zaken. Ons Doel stimuleert de oprichting van bewonerscommissies. Eveneens heeft Ons Doel regelmatig overleg met collega-corporaties en de gemeente Leiden (bijvoorbeeld in het kader van de woonvisie en/of prestatieafspraken) en maandelijks bestuurlijk overleg met Libertas Leiden.

Recensie

Ons Doel is een relatief kleine corporatie onder de Leidse corporaties. Haar rol als niche-speler en verbinder wordt breed gewaardeerd door partijen in Leiden (en in de regio). Ons Doel biedt duidelijk meerwaarde voor een stad als Leiden. De corporatie typeert zichzelf als de 'buurtwinkel om de hoek' met persoonlijke aandacht voor de klant. De commissie herkent deze typering.

De relatief geringe omvang van de organisatie zien belanghebbenden vooral als positief. De lijnen zijn kort en er zit vaart in. De medewerkers van Ons Doel worden gezien als integer, betrouwbaar, sympathiek, toegankelijk, oplossingsgericht, conceptuele denkers en creatief. Een van de sterkten van Ons Doel is het brede en goede netwerk dat zij heeft in Leiden. Zeker voor zorginstellingen is dit een pluspunt om met Ons Doel samen te werken.

Ons Doel heeft een duidelijke profilering met de focus op de doelgroepen 'landers' en starters. Met name de 'landers' zijn duidelijk zichtbaar in de activiteiten van Ons Doel. Ons Doel gaat complexe projecten en samenwerkingstrajecten hierbij niet uit de weg, maar steekt haar nek uit. Zij kiest een duidelijke positie en opereert proactief en responsief. Zij is ambitieus. Belanghebbenden vragen zich af of de corporatie al deze ambities kan realiseren.

Het sociale zit bij Ons Doel in de genen. Zij heeft een duidelijke visie over de inzet van haar vermogen en zet dat zo goed mogelijk in voor de maatschappij. Zij durft hierbij ook risicovolle en complexe projecten op te pakken. Zoekt duidelijk naar samenwerking en verbinding met andere partijen. Ons Doel gaat voor win-win-situaties en straalt dat uit.

Ons Doel werkt graag op basis van vertrouwen en krijgt daardoor ook het vertrouwen terug van veel partijen. Tegelijkertijd signaleert de commissie dat zowel Ons Doel als haar samenwerkingspartners naar een meer zakelijke manier van samenwerking zoeken. De commissie acht dit logisch, omdat men werkt aan risicovolle projecten waar veel belangen bij spelen en geld in omgaat. Het is belangrijk naar een goede balans van werken op basis van vertrouwen en zakelijkheid te streven; partijen zijn zich hiervan bewust.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	11
1 Woningstichting Ons Doel en het werkgebied	13
1.1 De visitatie	13
1.2 Woningstichting Ons Doel	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	14
2 Presteren naar Ambities	15
2.1 Missie en ambities	15
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities	17
2.3 Conclusies en motivatie	17
3 Presteren naar Opgaven	23
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	23
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	24
3.3 Conclusies en motivatie	24
4 Presteren volgens Belanghebbenden	27
4.1 De belanghebbenden van Woningstichting Ons Doel	27
4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden	29
4.3 Conclusies en motivatie	29
5 Presteren naar Vermogen	33
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	33
5.2 Conclusies en motivatie	33
6 Governance	37
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	37
6.2 Conclusies en motivatie	37
7 Integrale scorekaart	41
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	43
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	47
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	55
Bijlage 4 Definities	57
Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven	61

1 Woningstichting Ons Doel en het werkgebied

1.1 De visitatie

In september 2011 heeft Woningstichting Ons Doel te Leiden (hierna ook: Ons Doel) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen oktober 2011 en januari 2012.

De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 november 2011.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), de heer ir. P. van Waning en mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Ons Doel de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren:

- a) Hoe gaat Ons Doel de bouwopgave in de organisatie verankeren? Of Ons Doel de opgave kan realiseren is sterk afhankelijk van de voortgang in de verkoop van woningen.
- b) Hoe kijken belanghebbenden tegen Ons Doel aan?
- c) Het is een bewuste keuze om zelfstandig en kleinschalig te blijven. Hoe kijken belanghebbenden hier tegenaan? Zien wij nadelen over het hoofd? Wat zien zij als voordelen?

De visitatie betreft de periode 2007 tot 2011. Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt verder toegelicht in bijlage 3.

1.2 Woningstichting Ons Doel

Woningstichting Ons Doel is opgericht in 1918. Woningstichting Ons Doel beheert 2.453 woningen (beheer/eigendom) en werkt in de gemeente Leiden. De gemeente Leiden heeft circa 118.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD), Leids Platform Wonen (platform voor huurdersorganisaties, corporaties en gemeente in Leiden), de gemeente Leiden, zorginstanties Libertas en de Haardstee, diverse Verenigingen van Eigenaren en collega-corporaties. In dit werkgebied zijn ook twee andere lokaal opererende corporaties actief, namelijk de Sleutels en SLS Wonen. Daarnaast hebben de regionaal/landelijk opererende corporaties Ymere en Portaal bezit in Leiden. De Sleutels bezit 7.633 woningen en SLS (studentenhuisvesting) 5.116 woonegelegenheden. Bij Ons Doel werken 33 medewerkers; in totaal 29 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurders in de Raad van Commissarissen zijn benoemd.

1.3 Het werkgebied

Woningstichting Ons Doel is werkzaam in de gemeente Leiden, provincie Zuid-Holland. Dit werkgebied kenmerkt zich door een stedelijke omgeving. De woningmarkt in dit gebied bestaat grotendeels uit huurwoningen. Het aandeel corporatiewoningen betreft 37 procent. Het aandeel particuliere huurwoningen betreft 17 procent. Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 4 in, dat wil zeggen middelgrote en kleinere herstructureringscorporatie. Wanneer Woningstichting Ons Doel wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie. Er zijn 46 corporaties in deze categorie.

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens Belanghebbenden (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen (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 5 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 Presteren naar Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woningstichting Ons Doel in relatie tot de ambities.

2.1 Missie en ambities

Woningstichting Ons Doel heeft de volgende missie en ambities verwoord in haar *Ondernemingsplan 'Doelgericht, doelbewust, Ons Doel van 2007 tot 2012'*. In dit ondernemingsplan geeft zij aan zich te willen richten op drie groepen (in de niche van de markt): starters, landers (ouderen met of zonder behoefte aan zorg) en maatschappelijke partners op het gebied van zorg en welzijn. Ze heeft voor starters gekozen, omdat haar huidige bezit met name voor deze groep geschikt is. Daarnaast heeft Ons Doel gekozen voor 'landers' om een toegevoegde waarde te bieden aan zorginstanties in de vastgoedcomponent. Ze zoekt hierbij samenwerking met zorginstanties. Ons Doel wil zich daarbij onderscheiden door duurzaam partnerschap. Ons Doel heeft gesteld dat zij zich tussen 2007 en 2012 vooral wil richten op:

- 'een vitaal, dienstbaar en professioneel kernbedrijf;
- netwerken en samenwerken met de wereld van zorg en welzijn;
- behoud van de innovatieve, maatschappijgerichte cultuur;
- ontwikkelen: voor netwerkpartners en kernbedrijf;
- geleidelijk uitbreiden van het beheer voor derden;
- behoud van betaalbaarheid... ;
- ... ook in nieuwbouw. Duur bouwen is een middel, geen doel;
- bijzondere groepen op zoek naar bijzondere woonvormen'.

Samenwerking met Libertas Leiden en SLS Wonen zijn hierbij in het Ondernemingsplan expliciet benoemd. Door middel van het aangaan van de coalitie met Libertas zijn op deze manier 403 levensloopbestendige woningen toegevoegd aan de beheerde voorraad.

In aansluiting op de Ondernemingsplan heeft Ons Doel in 2007 een Strategisch Voorraadbeleid 2007-2017 opgesteld. In 2007 was 40 procent van de voorraad geschikt voor starters en 22 procent voor 'landers'. Binnen dit bezit zijn enkele levensloopbestendige woningen, maar het merendeel van de woningen is dat niet en is dat ook niet te maken (binnen redelijke kosten). In het SVB zijn enkele meetbare ambities geformuleerd:

- Het nieuwbouwprogramma dat Ons Doel zich in het SVB ten doel heeft gesteld, bestaat voor de periode 2007-2017 uit 340 huurwoningen (voornamelijk in de prijsklasse < 621 euro) en 176 koopwoningen. Nieuwbouw is bestemd voor starters en 'vliegers';
- Alle woningen voldoen aan de norm Goed Wonen. De criteria voor Goed Wonen worden in samenwerking met HOOD begin 2008 vastgesteld;
- In 2017 bestaat 40 procent van het bezit van Ons Doel uit betaalbare woningen die geschikt zijn voor starters. Realisatie in tussenvormen van huur en koop behoort tot de mogelijkheden;
- In 2017 bestaat 25 procent van het bezit van Ons Doel uit woningen die geschikt zijn voor landers;

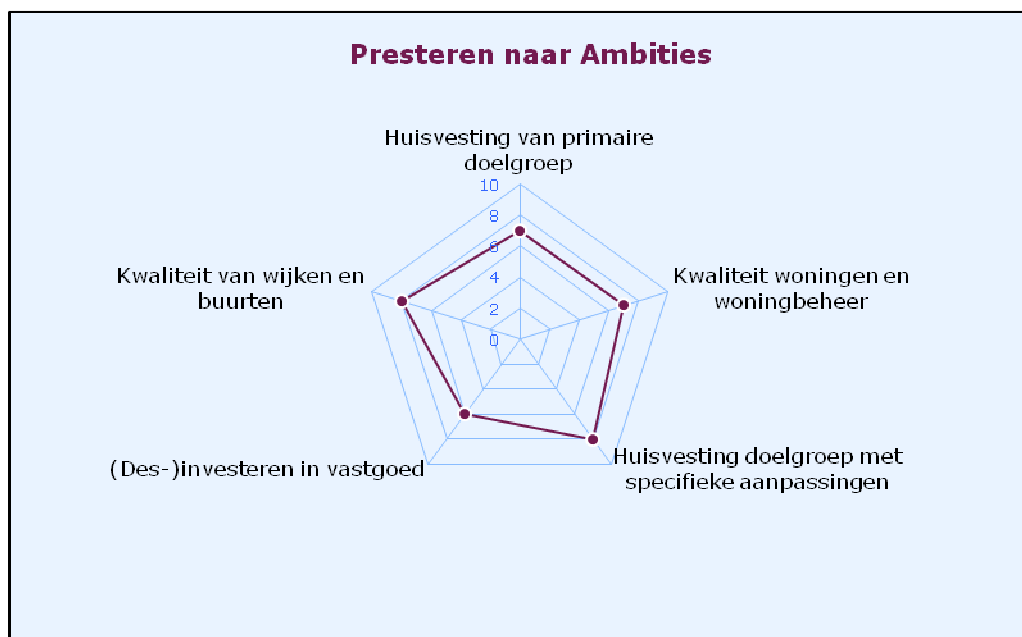
- 75 procent van de woningen van Ons Doel is in 2017 bereikbaar voor huurders die aangewezen zijn op huurtoeslag;
- De woningen van Ons Doel voldoen in 2017 ten minste aan de voorwaarden die behoren bij energielabel A2;
- Verkoop van 75 eengezinswoningen tot 2012. Aangezien het om woningen uit De Rodes gaat, komen deze ze allemaal uit de hoogste huurprijscategorie;
- Voor de complexen aan de ir. Driessenstraat (nrs. 120 en 130) wijzigt de doelgroep en wordt de huur verhoogd;
- Verhoogde (sociale en of technische) kwaliteit van de complexen aan de Suriname/Antillenstraat, Van Wijkzaalberg (Uiterste Gracht) en Nieuw Groenhoven. Dit heeft beperkte effecten op de huur en de woningtypen;
- Voor de complexen Lammenschansweg, Boshuizerkade en Pioenstraat wil Ons Doel een ontwikkelingsstudie uitvoeren. Het betreft in totaal 590 verhuureenheden;
- Er worden geen bestaande woningen senioren geschikt gemaakt, gezien de kosten en uiteindelijk te behalen resultaten;
- Veranderen imago/sociale positie. Bijvoorbeeld door het aanbrengen van domotica (slimme technische snufjes in de woning), doelgroepgerichte mutatiestrategieën, labelen van woningen, prijsbeleid en dergelijke.

Op dit moment heeft Ons Doel een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2011-2015. Dit ondernemingsplan valt buiten de te visiteren periode en wordt hier daarom niet uitgewerkt.

De ambities zoals door Woningstichting Ons Doel vastgesteld, worden beoordeeld langs de lijn van de vastgestelde prestatievelen. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet en zijn de prestaties verder uitgewerkt.

² Inmiddels heeft Ons Doel deze ambitie in haar Ondernemingsplan van 2011 naar beneden bijgesteld. Zij wil in 2015 alle woningen op het niveau van energielabel C hebben gebracht.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities



Presteren naar Ambities	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Gemiddelde score	7,2

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een 7,2. De scores zijn het hoogste bij de prestatievelden 'bijzondere doelgroepen' en 'kwaliteit wijken en buurten'. Het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' bevat een van de belangrijkste beleidsdoelen van Ons Doel, namelijk de focus op 'landers' (ouderen met of zonder zorg). Ons Doel heeft hierop veel geïnvesteerd en werkt, samen met andere partijen, aan complexe projecten en vernieuwende producten voor deze doelgroepen. Het prestatieveld '(des-)investeringen' waaronder nieuwbouw, herstructurering en beheer voor derden vallen, scoort het laagst, maar nog steeds voldoende. Ons Doel heeft zichzelf in het verleden ambitieuze doelen gesteld voor nieuwbouw en beheer voor derden. Ons Doel pakt projecten op, die veelal complex van aard zijn. De meeste projecten hebben vertraging opgelopen. Dit is niet te wijten aan Ons Doel.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Ons Doel richt haar beleid onder meer op de groep starters. Ze heeft voor deze doelgroep gekozen, omdat haar huidige bezit met name voor deze groep geschikt is.

Ons Doel wil in 2017 dat 40 procent van haar bezit uit betaalbare woningen bestaat, die geschikt zijn voor starters. Dit is gerealiseerd. Eveneens verkoopt ze huurwoningen aan starters. Hiervan zijn er in de periode 2007 t/m 2010 29 verkocht. Recentelijk heeft Ons Doel al haar eengezinswoningen (775) voor verkoop gelabeld. Om nog meer te betekenen voor starters had Ons Doel een nauwere samenwerking met SLS (studentenhuusvesting Leiden) voor ogen, maar in de praktijk is dit nauwelijks van de grond gekomen. De visitatiecommissie constateert dat beide partijen hiervan onvoldoende meerwaarde zagen. Ons Doel zal de komende jaren enkele nieuwbouwwoningen voor starters realiseren bij de brede school Het Gebouw, dat op dit moment in ontwikkeling is. De overige ambities die Ons Doel op het prestatieveld 'huusvesting van de primaire doelgroep' heeft gesteld zijn goed meetbaar, maar pas in 2017 kan beoordeeld worden of ze gerealiseerd zijn. Van het bezit van Ons Doel is meer dan 75 procent bereikbaar voor de huurders die aangewezen zijn op huurtoeslag. Op twee woningen na hebben alle woningen van Ons Doel een huur van minder dan 647,53 euro (de huurtoeslaggrens). In 2011 wordt 90 procent van de woningen verhuurd aan de doelgroep (huishoudens met inkomen lager dan 33.000 euro). Ons Doel streeft op de lange termijn naar huurprijzen die 75 procent van de maximaal redelijke huur zijn³. Gemiddeld zit Ons Doel nu op 73 procent van de maximaal redelijke huur. Daarnaast vindt Ons Doel het belangrijk ook bij nieuwbouw betaalbare woningen te realiseren. In het herstructureringsplan voor Zuidhoven. Langs de Boshuizerkade zullen twee appartementenblokken komen met in totaal 36 sociale huurwoningen. Uitgangspunt is dat de huurprijs van deze woningen ruim onder de huurtoeslaggrens blijft, waardoor ze ook voor de buurtbewoners bereikbaar blijven.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Ons Doel heeft zichzelf in haar Strategisch voorraadbeleid 2007 als doel gesteld dat al haar woningen moeten voldoen aan de norm Goed Wonen⁴. Onderdeel van het criterium Goed Wonen is in ieder geval het energielabel C en het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Alle woningen van Ons Doel hebben het Politiekeurmerk Veilig. Eveneens heeft ze in 2009 al haar woningen van een energielabel voorzien. De corporatie streeft ernaar om in 2015 alle woningen te hebben voorzien van energielabel C. Daarnaast heeft de corporatie een plan van aanpak 'Meerjarenprogramma Energie' opgesteld.

Huusvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Landers

Een belangrijk deel van het beleid van Ons Doel is gericht op de groep 'landers'. Ons Doel vindt het hierbij van belang samen te werken met maatschappelijke partners aan wonen/zorg/welzijnsarrangementen. Zij heeft zichzelf tot doel gesteld dat in 2017 25 procent van haar bezit uit woningen bestaat die geschikt zijn voor 'landers'. Dit kan zowel door nieuwbouw als door overname van woningen van andere partijen.

³ Hierbij bestaat voor een beperkt aantal woningen, dat een relatief hoge kwaliteit heeft, de huur te verhogen tot 78 procent van de maximaal redelijke huurprijs.

⁴ Het programma Goed Wonen houdt onder meer in dat een woning een douche, een CV/MV-installatie, het C-label en het politiekeurmerk Veilig Wonen heeft.

Zij heeft de afgelopen jaren haar bestaande samenwerking met Libertas Leiden geïntensiveerd. In 2009 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Hierin is afgesproken dat Ons Doel zich steeds meer op het vastgoed richt en Libertas Leiden op het leveren van welzijn en zorg. In dit kader verzorgt Ons Doel het vastgoedbeheer van het bezit van Libertas en het projectmanagement bij transformatieprojecten. In de projecten De Parelvisser, Het Gebouw, Lorentzhof en Robijnhof werken Ons Doel en Libertas Leiden met elkaar samen:

- In 2010 heeft Ons Doel het complex De Parelvisser overgenomen van Libertas Leiden en zijn renovatiewerkzaamheden gestart. De begane grond evenals de 120 woningen worden ingrijpend aangepakt om zodoende een moderne woonzorgvoorziening te worden. Partijen hebben een bijzondere constructie bedacht waarbij elke woning zowel extramuraal als intramuraal te bewonen is. Dit biedt voordeel voor alle partijen, maar met name voor bewoners die in een latere levensfase alsnog een beroep moeten doen op intensieve zorg en daarvoor niet hoeven te verhuizen.
- Het Gebouw (project Brede School Leiden Noord) is in aanbouw. De participanten in Het Gebouw – de vier basisscholen, de bibliotheek, Libertas Leiden, de peuterspeelzaal en het gezondheidscentrum – werken hierbij samen. Eind 2012 zal het gebouw opgeleverd worden.
- De Lorentzhof is een complex dat in de startblokken staat, maar waarbij stagnatie is ontstaan omdat de plannen bij de Raad van State liggen.

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel een bijzondere samenwerking met Libertas Leiden heeft en investeert in complexe projecten. De commissie is van mening dat Ons Doel (samen met Libertas Leiden) hierin veel vernieuwende stappen zet. Vertragingen zijn niet te wijten aan Ons Doel. Op dit moment is – zoals beoogd – ruim een kwart van het bezit van Ons Doel voor 'landers'. Naast de samenwerking met Libertas Leiden, werkt Ons Doel eveneens mee aan een pilot in Nieuw Groenhoven. Hier kijkt Ons Doel of laagdrempelige internetpunten in buurtwinkels of ontmoetingsruimten voorzien in de communicatiebehoeften van senioren. Eveneens heeft de corporatie meegewerkt aan een onderzoek uit Delft gericht op ouderen.

Overige bijzondere doelgroepen

De aandacht van Ons Doel gaat uit naar subgroepen met de meeste problemen (urgenten, lichamelijk of verstandelijk gehandicapten, dak- en thuislozen, ex-gedetineerden). Ons Doel werkt hierbij samen met een tiental verschillende (zorg)instanties (zie bijlage 5). Zij verhuurt aan een aantal van hen woningen. Een van deze instanties is de Haardstee; een stichting voor verstandelijk gehandicapten. Libertas Leiden, Ons Doel en de Haardstee hebben in 2010 een samenwerkingsovereenkomst voor Smaakwerk, een kantineproject, ondertekend. Ons Doel en de Haardstee hebben een concept samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze heeft betrekking op combinaties van vastgoed van Ons Doel en dienstverlening en zorg van de Haardstee. Ons Doel en de Haardstee hebben regelmatig overleg over alternatieven voor de bestaande locatie (Kooilaan). Daarnaast is er een aanzienlijke wachtlijst van 40 cliënten die ook ergens een plek moeten vinden. Het alternatief is nu gevonden in het bouwplan voor Zuidhoven in het blok aan de Willem Klooslaan.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De commissie constateert dat Ons Doel een ambitieuze corporatie is. De commissie merkt op dat Ons Doel investeert in complexe trajecten en is onder de indruk van datgene wat Ons Doel hierin tot stand heeft gebracht. De commissie constateert dat Ons Doel haar eigen ambitieuze doelen niet altijd heeft behaald of dat deze zijn vertraagd en/of heeft bij moeten stellen.

De in het Strategisch voorraadbeleid 2007 vastgestelde doelen zijn hieronder getoetst. Ons Doel heeft zichzelf ten doel gesteld de ontwikkelportefeuille tot 2012 (ca. 600 woningen) excellent afwikkelen voor de periode 2007-2017. Onderdeel van deze portefeuille is:

- Nieuwbouw van 340 huurwoningen (voornamelijk in de prijsklasse < 621 euro) en 176 koopwoningen;
- Herstructurering en renovatie: Herstructurering van Zuidhoven (Boshuizerkade) en aandacht voor de (sociale en of technische) kwaliteit van de complexen aan de Suriname/Antillenstraat (223 woningen In Leiden Noord), Van Wijkzaalberg (Uiterste Gracht), Pioenstraat (47 woningen, 12 eengezinswoningen en 186 duplexwoningen, houten vloeren, geluidsoverlast) en Nieuw Groenhoven;
- Geleidelijke uitbreiding van beheer voor derden;
- Oriëntatie op maatschappelijk vastgoed en profileren als potentiële partner.

Investeren in nieuwbouwwoningen

Ons Doel werkt aan de totstandkoming van diverse nieuwbouwplannen. Voor een corporatie van haar omvang is zij hierin ambitieus. De belangrijkste nieuwbouwplannen zijn:

- Het Gebouw (brede school met 18 starterswoningen, 50 middeldure huurappartementen en 34 zorgwoningen);
- Zuidhoven (twee appartementenblokken met 36 sociale huurwoningen en een blok met 18 appartementen voor mensen met een verstandelijke beperking);
- Robijnhof (133 woningen, 40 plaatsen);
- Lorentzhof (93 woningen).

Daarnaast is er een aantal kleinere plannen. De projecten behelzen in totaal ruim 400 woningen en 40 zorgplaatsen. Dit is inclusief het project De Schakels (88 appartementen in de wijk Roomburg) dat in eigendom is van Ymere, maar wordt beheerd door Ons Doel. Op enkele projecten is sprake van stagnatie, maar oplevering staat bij de meeste projecten nog op het programma vóór 2017. De visitatiecommissie constateert op basis van de visitatiegesprekken dat waar sprake is van stagnatie die is veroorzaakt door externe omstandigheden en niet is te wijten aan Ons Doel. Ons Doel opereert hierin proactief en bespreekt – daar waar nodig – met haar belanghebbenden de voortgang van de projecten.

Investeren in herstructurering

Het bezit van Ons Doel is in kleinschalige complexen verspreid over de verschillende wijk en buurten van de stad Leiden. Een uitzondering vormt de buurt Rodes, waar Ons Doel eengezinswoningen verkoopt. De corporatie heeft niet te maken met grootschalige herstructureringsgebieden. Zij is wel betrokken bij de herstructurering van Zuidhoven (Boshuizerkade) en de renovatie van diverse eigen complexen.

Het betreft hier voor Ons Doel 180 woningen. Hierbij heeft Ons Doel overleg gevoerd met de buurtgroep Boshuizerkade. Bij de visieontwikkeling van de Surinamestraat/Antillenstraat en de Ploenhof zijn bewoners intensief betrokken.

Investerings in beheer voor derden

Ons Doel heeft het beheer overgenomen van De Schakels in Roomburg (in eigendom van Ymere). Ons Doel beheert en verhuurt dan in totaal 88 woningen en één steunpunt, verspreid over drie woonblokken op een half verdiept aangelegde garage. Eveneens beheert zij het complex Stichting Boerhaave (huisvesting voor promovendi en buitenlandse studenten). Op dit moment voert Ons Doel nog gesprekken over diverse complexen van Libertas Leiden. Over het beheer van een aantal complexen heeft Ons Doel de afgelopen jaren wel gesprekken gevoerd, maar dit heeft niet geleid tot resultaat.

Investerings in maatschappelijk vastgoed

De brede school 'Het Gebouw' is inmiddels in aanbouw. Ons Doel heeft hierbij nauw samengewerkt met de gemeente Leiden. De partijen hebben in 2010 hard gewerkt aan de afronding van de omvangrijke bezuinigingsopgave. Dat heeft tot een geheel nieuw bestekspakket voor de aanbesteding geleid. De participanten in Het Gebouw zijn de vier basisscholen, de bibliotheek, Libertas Leiden, de peuterspeelzaal en het gezondheidscentrum.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie constateert dat Ons Doel haar doelen op dit thema nauwelijks expliciet heeft gemaakt. Dat wil niet zeggen dat de corporatie dit onderwerp niet belangrijk vindt. Integendeel, leefbaarheid zit als het ware in de genen van de corporatie. De commissie constateert dan ook dat Ons Doel goed presteert op dit gebied. Ons Doel werkt mee aan veiligheid en het voorkomen van woonfraude en overlast. Zij heeft meegewerkt aan een pilot van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) en heeft project Leiden Buitengewoon Veilig geïnitieerd, waaraan inmiddels meer dan dertig partners meedoen. Ons Doel houdt zich daarnaast onder meer bezig met wijkbeheer en heeft diverse ontmoetingsplekken in en voor de wijk gerealiseerd. Om vrijwilligerswerk te stimuleren reikt Ons Doel jaarlijks de Beverprijs uit en sponsort zij de Co Verhoogprijs. Eveneens heeft zij aansluiting gezocht bij Stichting Present Leiden en iDOE. Ons Doel sponsort diverse organisaties die geen winstoogmerk hebben en naar de visie van Ons Doel bijdragen aan de leefbaarheid in wijken. Daarnaast zijn er diverse leefbaarheidsactiviteiten van Ons Doel variërend van een gezamenlijke wijkpost tot onderzoek naar maatregelen en het voorkomen van huisuitzettingen. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel bij renovatie- en herstructureringsprojecten nadrukkelijk het aspect van leefbaarheid in de brede zin van het woord betreft bij de planvorming. Ons Doel heeft een aantal complexen benoemd (zie bijlage 3), die aandacht krijgen.

3 Presteren naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woningstichting Ons Doel in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied zijn omschreven in de Woonvisie 2005-2015 en de daaraan gerelateerde prestatieafspraken 2009-2015 tussen de gemeente Leiden en de corporaties, actief in Leiden.

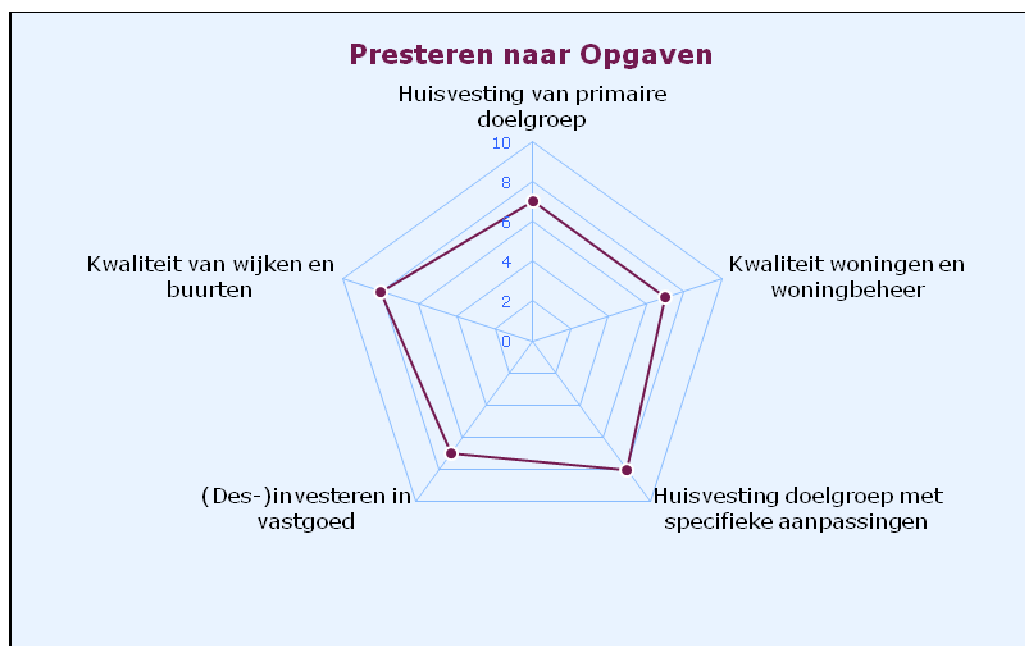
In de Woonvisie 2005-2015; *Stad van ontdekkingen: wonen in Leiden* zijn twee centrale opgaven geformuleerd. Dit zijn:

1. Meer kwaliteit in de bestaande voorraad. De realisatie van de kwaliteitsslag zal voor een belangrijk deel uitgevoerd worden door de corporaties. De plannen van de corporaties voor de periode tot en met 2009 waren destijds: het slopen van ca. 1.100 woningen in de sociale woningvoorraad, het nieuw bouwen van ook ca. 1.200 sociale huurwoningen en het renoveren van nog eens ca. 3.500 woningen.
2. Versnellen en vergroten aanbod door nieuwbouw (bruto 4.000 woningen en netto 2.700 woningen in de periode 2005-2009).

Hierbij zijn ook kwaliteitsafspraken gemaakt ten aanzien van levensloopbestendigheid van woningen en duurzaamheid.

In 2009 zijn op basis van de Woonvisie *prestatieafspraken 2009-2015* tot stand gekomen. Ons Doel heeft hierin – zo blijkt uit de visitatiegesprekken – een aanjagende rol in gehad. De prestatieafspraken betreffen de opgave in de breedte en zijn niet specifiek gemaakt voor de afzonderlijke corporaties. Die delen van de prestatieafspraken die van belang zijn voor deze visitatie zijn opgenomen in de bijlage.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Gemiddelde score	7,4

3.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4. De prestatieafspraken zijn niet specifiek verdeeld over de afzonderlijke corporaties. Aangezien Ons Doel een relatief kleine corporatie is ten opzichte van de andere Leidse corporaties, heeft de commissie het aandeel dat Ons Doel van de opgave oppakt geïnterpreteerd. Evenals bij Presteren naar Ambities, scoren ook hier de prestatievelden 'bijzondere doelgroepen' en 'leefbaarheid' goed (8,0).

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

In de prestatieafspraken zijn afspraken opgenomen over de omvang van de sociale woningvoorraad. Deze dient ten minste 1,5 keer de omvang van de doelgroep te zijn. Eveneens is er afgesproken nieuwbouw in de sociale sector te realiseren. Al deze doelen zijn behaald. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel volgens de norm heeft gepresteerd.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De gemeente Leiden en de corporaties hebben afspraken gemaakt over de verbetering van de bestaande woningvoorraad. Het gaat daarbij onder meer om maatregelen als isolatie, duurzaamheid en renovatie. Duurzaamheid is een belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken. De corporaties committeren zich aan de landelijke afspraken tussen het ministerie van VROM en Aedes, zoals vastgelegd in het 'Convenant Energiebesparing Corporatiesector'. Zij zullen bij ingrijpende woningverbetering (niet zijnde instandhouding) energielabel B halen of ten minste een sprong van twee labels ten opzichte van de huidige situatie maken. Bovenop de eisen uit het Bouwbesluit zeggen de corporaties toe dat er altijd FSC-gecertificeerd hout gebruikt zal worden en er geen uitloegbare metalen worden gebruikt. De corporaties zullen rekening houden met de uitgangspunten van Duurzame Stedenbouw.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat duurzaamheid een belangrijk thema is voor Ons Doel. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel het thema duurzaamheid in het overleg met de andere corporaties voortdurend op de agenda plaatst. Aangezien er in de visitatieperiode 2007 tot en met 2010 Ons Doel weinig nieuwbouwprojecten heeft opgeleverd, kan de commissie niet toetsen in hoeverre de corporatie voldoet aan duurzaamheid bij nieuwbouw. Wel heeft Ons Doel eind 2009 haar huidige woningen voorzien van een energielabel. De stand van zaken was toen dat een derde van het bezit van Ons Doel minimaal energielabel C heeft. Daarnaast heeft Ons Doel diverse (andere) prestaties geleverd op dit gebied. Naast het planmatig vervangen van verbeterd rendement (VR) cv-ketels in hoog rendement (HR) cv-ketels heeft Ons Doel op verzoek en bij mutatie HR++ glas aangebracht en zoldervloeren geïsoleerd. Ons Doel is eind 2010 ook gestart met de complexgewijze aanpak van isolerende maatregelen. Bij de eerste complexen zijn de spouwmuren nageïsoleerd en bij één complex is Ons Doel gestart met het isoleren van de begane grondvloeren.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Ons Doel voldoet aan de afspraken die zijn gemaakt over de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals statushouders. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over levensloopgeschikt maken van (nieuwbouw)woningen. Ons Doel heeft in de visitatieperiode geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. Haar nieuwbouwplannen zijn voornamelijk bedoeld voor 'landers' (senioren). In haar beleid heeft zij opgenomen dat haar huidige woningvoorraad niet geschikt te maken is voor 'landers'. De plannen van Ons Doel vallen gedeeltelijk in de aangewezen woonservicegebieden: Het Gebouw in KEO; Robijnhof in Diamantlaan/De Robijn; Parelvisiers in Luifelbaan. Ons Doel is daarnaast van mening dat Lorentzhof een belangrijke zorgfunctie heeft voor de omliggende wijken.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De gemeente wil dat er in Leiden circa 4.000 nieuwbouwwoningen (waarvan 1.300 woningen nieuwbouw is na herstructurering) worden gerealiseerd.

De Leidse corporaties streven ernaar in de periode 2005-2009 minimaal 320 nieuwe sociale huurwoningen te realiseren. Dit is op het niveau van Leiden gerealiseerd. Naar het oordeel van collega-corporaties heeft Ons Doel hierin geen opgave laten liggen. Eveneens is er een kwaliteitsslag in de bestaande woningvoorraad nodig (circa 1.500 sloop/nieuwbouw). Ons Doel heeft de herstructurering in Zuidhoven afgerond. De komende jaren zal Ons Doel een substantieel aandeel in de nieuwbouw opleveren. Een groot deel hiervan behoort tot de sociale huur.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie constateert dat Ons Doel een goede rol speelt in het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. Uit de gesprekken is gebleken dat Ons Doel Op het gebied van veiligheid een verbindende rol speelt in de samenwerking tussen de vele verschillende partijen. In het kader van het thema Veiligheid zijn diverse pilots en projecten opgestart. De coördinator van het project Leiden Buitengewoon Veilig heeft een werkplek bij Ons Doel. Hij is gedetacheerd politiemans. Het project verbindt veiligheid aan leefbaarheid en beheer aan wijkontwikkeling. De aanpak is heel praktisch en vertoont veel overeenkomsten met opbouwwerk nieuwe stijl: de coördinator fungeert vooral als aanjager/katalysator en treedt terug als de participanten het zelf kunnen organiseren. Daarnaast houdt Ons Doel zich onder meer bezig met wijkbeheer. De wijkbeheerders houden toezicht op woonomgeving en gemeenschappelijke ruimten en zijn betrokken bij het organiseren van buurtactiviteiten (voetbalkooitoernooi, vuurwerkopruiacties, zakgeldprojecten enz.). Zij stimuleert ontmoetingsplekken in de wijk en heeft diverse ruimtes hiervoor beschikbaar gesteld. Tot slot werken de Leidse corporaties en de gemeente Leiden samen aan het project onrechtmatige bewoning.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden 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. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woningstichting Ons Doel.

4.1 De belanghebbenden van Woningstichting Ons Doel

Huurdersorganisatie Ons Doel (HOOD)

HOOD behartigt sinds 1995 de belangen van alle huurders van Ons Doel. HOOD is een actieve vereniging. HOOD heeft een eigen website (www.hood-leiden.nl) en heeft op dit moment ongeveer 700 leden. Daarnaast onderhoudt ze nauw contact met de diverse bewonerscommissies. Vier keer per jaar komt er een HOOD-nieuws uit. Jaarlijks brengt ze een jaarverslag uit, waarin het overleg met Ons Doel en de activiteiten van bewonerscommissies en werkgroepen die HOOD ondersteunt staan beschreven. HOOD en Ons Doel hebben een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Ieder kwartaal hebben het HOOD en Ons Doel overleg met elkaar. De overeenkomst kent formele participatievormen, zoals HOOD, de bewonerscommissies en werkgroepen bij renovatie- of sloop-/nieuwbouwprojecten. Daarnaast laat de overeenkomst ruimte voor informele vormen, die meer gericht zijn op ontmoeting en netwerkvorming. Voorafgaand aan de vergadering van de raad van commissarissen heeft de bestuurder van Ons Doel overleg met het bestuur van HOOD. Onderwerp van gesprek zijn actuele ontwikkelingen en de managementrapportage. Het bestuur van HOOD denkt ook intensief mee met een aantal beleidsonderwerpen van Ons Doel. Hierbij komen onder meer de volgende thema's aan de orde: Strategisch Voorraadbeleid, Huurbeleid, Energielabels, Verkoopbeleid.

Gemeente Leiden

De gemeente Leiden heeft in 2005 een gemeentelijke Woonvisie vastgesteld. Bij de ontwikkeling hiervan waren de woningcorporaties nauw betrokken. De Woonvisie vormde de basis voor het maken van de prestatieafspraken in 2009 tussen de gemeente Leiden en de Leidse woningcorporaties. Dit zijn naast Ons Doel, Portaal, Ymere, de Sleutels en SLS Wonen. De voornaamste contacten van Ons Doel met de gemeente betreffen de thema's wijken, projecten en beleid.

Zorg- en welzijnsinstantie Libertas Leiden

Libertas Leiden is een organisatie die een breed pakket van zorg en welzijn in Leiden bedient. Zij levert (thuis)zorg aan huis en zorg in diverse woonzorgcomplexen. Zij is eveneens verantwoordelijk voor welzijn in Leiden. Het welzijn richt zich hierbij niet alleen op senioren (bijvoorbeeld zorg- en welzijnsinkels, maar ook op buurtcentra, jeugd en scholen). In totaal heeft Libertas Leiden circa 900 medewerkers in dienst. Libertas Leiden heeft het vastgoed van zorgcomplexen (nog) grotendeels in eigendom. De Parelvisiers is inmiddels door Ons Doel overgenomen.

Ons Doel en Libertas hebben daarnaast in 2009 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten waarin verdere samenwerking is afgesproken. De intentie is hierbij dat Ons Doel het vastgoed beheert (en in sommige gevallen overneemt) en Libertas Leiden de zorg- en welzijnsactiviteiten voor haar rekening neemt.

Overige zorginstanties

Ons Doel werkt met een groot aantal zorginstanties samen. Hieronder volgt een overzicht:

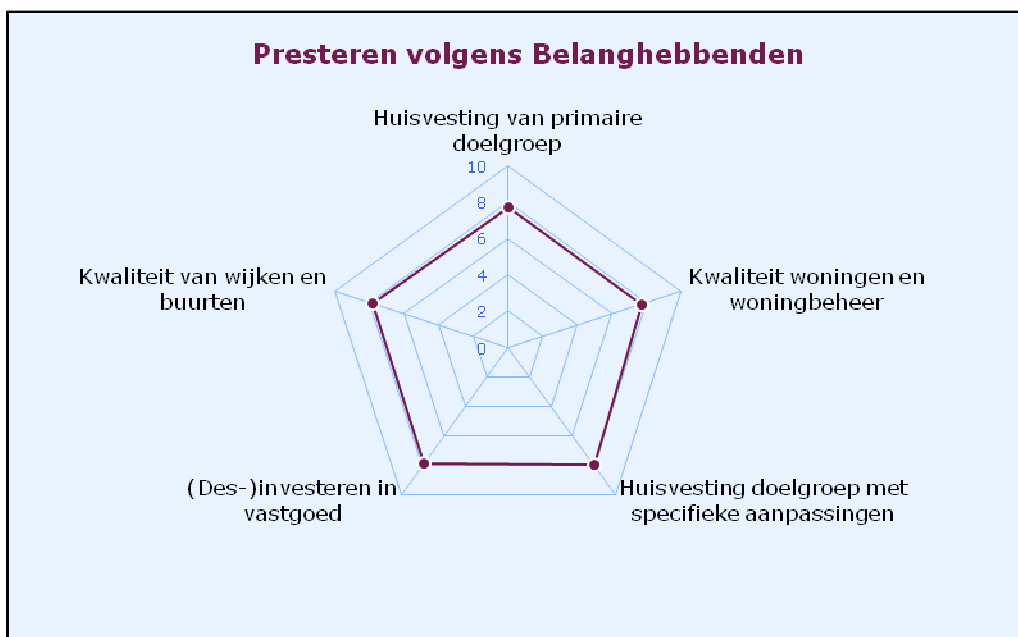
- Stichting de Haardstee: 24 woningen, 2 complexen.
- Stichting Gemiva, voor mensen met een verstandelijke beperking. Gemiva heeft een unit in De Schakels.
- Stichting Exodus, de huisvesting van ex-gedetineerden, huurt een aantal woningen in Nieuw Groenhoven.
- Stichting Cardea voor jongerenzorg huurt woningen in De Schakels, het gebouw in Roomburg van Ymere dat Ons Doel beheert.
- Ons Doel heeft in 2009 ook samengewerkt met de Leidse stichtingen 't Huis op de Waard en R.K. Zorgcentrum Roomburgh. Beide stichtingen exploiteren één verzorgingshuis. Ons Doel verzorgt het technisch beheer van deze gebouwen en zal wellicht bij de herontwikkeling ingeschakeld worden.
- In Oegstgeest werkt Ons Doel samen met WWZ-Mariënstaete-Valent (WMV) en onderzoeken de mogelijkheid van de herontwikkeling van zorgcentrum Hofwijck en de bijbehorende aanleunwoningen van stichting Vijverhof, die ook door WMV bestuurd wordt. Ons Doel verzorgt het technisch beheer van de woningen in de Vijverhof.
- Stichting de Binnenvest: Dak- en thuislozen. De Lammenschansweg en de woning aan de Sparrenhorst van Ons Doel voldoen elk op hun manier aan de wensen van De Binnenvest.

Leidse collega-corporaties

Ons Doel is voorzitter van het overleg tussen corporaties in Leiden. Het gaat om de volgende corporaties:

- SLS Wonen (Stichting Leidse Studentenhuisvesting). Ons Doel heeft SLS Wonen in haar ondernemingsplan, naast Libertas Leiden, als een belangrijke strategische samenwerkingspartner benoemd.
- De Sleutels: Leidse corporatie.
- Portaal: landelijk opererende corporatie met bezit in de gemeente Leiden.
- Ymere: regionaal opererende corporatie met bezit in de gemeente Leiden.

4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,7
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,9
Kwaliteit van wijken en buurten	7,8
Gemiddelde score	7,8

4.3 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort Ons Doel een 7,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel breed gewaardeerd wordt in de gemeente Leiden. Ons Doel is een relatief kleine corporatie onder de Leidse corporaties, die een verbindende rol speelt tussen partijen. De niche (starter en landers) die de corporatie in de markt wil bedienen wordt door belanghebbenden herkend en eveneens gewaardeerd. Belanghebbenden zijn het erover eens dat Ons Doel een toegevoegde waarde heeft voor de Leidse volkshuisvesting en verbinding tussen partijen. Belanghebbenden waarderen dat de corporatie klein blijft en een eigen koers vaart.

Huisvesting van primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Belanghebbenden vinden dat Ons Doel de primaire doelgroep goed huisvest. De corporatie hanteert een stringent huurbeleid en ze richten zich duidelijk op (toewijzing aan) de doelgroep van beleid. Ons Doel gaat daarnaast koopwoningen voor starters realiseren bij het project Het Gebouw.

De visitatiecommissie constateert dat belanghebbenden het profiel van Ons Doel voor starters minder goed herkennen in de activiteiten van de corporatie.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

Belanghebbenden geven aan dat Ons Doel haar woningen heel goed beheert en onderhoudt. Daar waar woningen van dezelfde generatie staan, geven enkele belanghebbenden aan dat Ons Doel vaak het best onderhoud bezit heeft. Huurders zijn over het algemeen te spreken over de manier waarop Ons Doel haar woningen beheert.

De afgelopen periode heeft Ons Doel een aantal projecten in gang gezet om de kwaliteit te verbeteren. De woningen aan de Boshuizerkade zijn gesloopt. In Groenhoven is blokverwarming vervangen door individuele meters. Bij de Pioenhof vindt renovatie plaats. Sommige belanghebbenden plaatsen wel enkele kanttekeningen bij het tempo van renovatie bij de Pioenhof en geven aan dat de stappen om tot een hoger energielabel te komen beperkt zijn. Daarnaast geeft een enkele belanghebbende aan dat delen van het bezit van Ons Doel (woontechnisch) verouderd (bijvoorbeeld gehorig) zijn.

Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,0.

De commissie constateert dat belanghebbenden de keuze voor de doelgroep 'landers' (ouderen met of zonder behoefte aan zorg) duidelijk herkennen bij Ons Doel. 'Het is core-business voor Ons Doel', vat een belanghebbende samen. Belanghebbenden geven aan dat Ons Doel hier boven de norm presteert. Ons Doel is voor deze groep heel (pro)actief. De nauwe samenwerking met Libertas Leiden zien belanghebbenden als positief (en soms ook riskant), bijvoorbeeld het restaurant bij de Parelvisiers. Uit de visitatiegesprekken bleek eveneens dat de initiatieven van Ons Doel voor andere doelgroepen die zorg nodig hebben (zoals verstandelijk gehandicapten, daklozen) eveneens gewaardeerd worden. Ons Doel heeft bijvoorbeeld Fokus-woningen, een woongroep voor ouderen, ze huisvest statushouders, werkt samen met een groot aantal zorginstanties (zoals de Hardstee, Gemiva).

(Des-)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,9.

Belanghebbenden zijn te spreken over de rol die Ons Doel heeft gespeeld bij de verschillende, soms complexe, ontwikkelingen zoals de brede school (Het Gebouw) en de Parelvisiers. Ons Doel is proactief, vernieuwend en oplossingsgericht en toont creativiteit daar waar het gaat om financiële arrangementen. Ons Doel steekt volgens belanghebbenden haar nek uit. Het goede netwerk dat zij hebben met gemeente en andere partijen, draagt positief aan de ontwikkeling van projecten. Ons Doel heeft een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand brengen van de 'Big Deal', waarin de gemeente en corporaties een fonds hebben opgericht dat werd gevuld uit de opbrengsten van de afkoop van erfpacht. Corporaties kunnen uit dit fonds geld onttrekken.

Belanghebbenden worden over het algemeen (zeer) goed betrokken en geïnformeerd over de stand van zaken. Maar ook hier krijgt Ons Doel nog steeds een ruime voldoende van haar belanghebbenden.

Kwaliteit van wijken en buurten

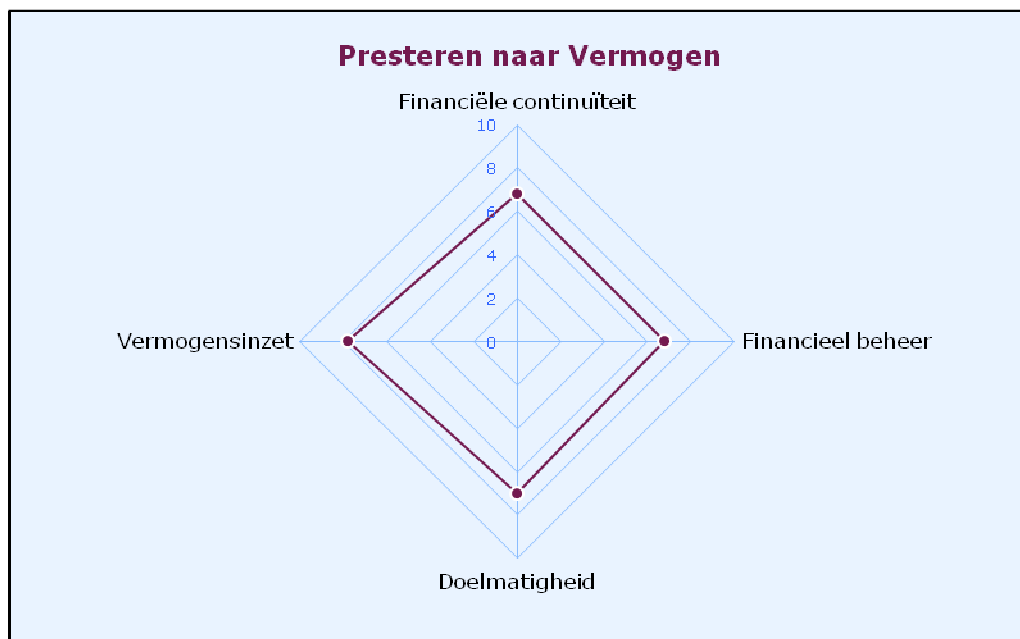
De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

Belanghebbenden geven aan dat Ons Doel korte lijnen kent en snel inspelt op ontwikkelingen. Ons Doel heeft bijvoorbeeld binnen een paar dagen ingespeeld op een initiatief van een buurtbewoner en een ontmoetingsruimte voor moeders en kinderen beschikbaar gesteld in de Surinamestraat. Ons Doel heeft drie wijkbeheerders, die actief zijn in complexen in meerdere wijken. Ons Doel stimuleert het bestaan van bewonerscommissies. Belanghebbenden geven wel aan dat het soms merkbaar is dat Ons Doel door haar beperkte bezit in de wijk, minder slagkracht heeft. Zij vinden dit echter wel begrijpelijk.

5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woningstichting Ons Doel, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	6,8	20%
Financieel beheer	6,8	20%
Doelmatigheid	7,0	20%
Vermogensinzet	7,8	40%
Gemiddelde score	7,2	

5.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

Vermogenspositie (7,0)

De commissie constateert dat Ons Doel het uitvoeren van haar maatschappelijke functie ruim voldoende kan waarborgen. Ons Doel heeft een voldoende vermogenspositie en heeft van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting een continuïteitsoordeel A1 gekregen. Ze hanteert een minimale vermogensdoelstelling van 20 procent van het balanstotaal op basis van bedrijfswaarde. Daarmee beoogt ze te allen tijde te blijven voldoen aan de door het CFV gestelde vermogensnorm.

De commissie constateert, evenals Ons Doel zelf, dat het kunnen oppakken van de (nog) zachte projecten sterk afhankelijk is van de mogelijkheid om voldoende bestaande huurwoningen te verkopen.

Middelen (7,0)

De commissie constateert dat Ons Doel voldoende middelen heeft om haar (harde) projecten te realiseren. Ze heeft steeds een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW. Ze heeft, door regelmatig bijgestelde liquiditeitsprognoses, inzichtelijk gemaakt welke middelen nodig zijn om de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen. Eveneens heeft ze inzichtelijk gemaakt welk faciliteringsvolume haar ter beschikking staat om die middelen te financieren. Ons Doel maakt onder andere gebruik van een aantal leningen die van oudsher door de Gemeente Leiden zijn gegarandeerd. In de 2011-editie van de jaarlijkse brief van het WSW over de kredietwaardigheid en faciliteringsvolume (oktober 2011) staat dat herfinanciering van deze leningen zo nodig onder WSW-borging zal kunnen plaatsvinden.

Kasstroom (6,5)

De commissie constateert dat Ons Doel stuurt op kasstromen. Ons Doel heeft in de Begroting 2011, met behulp van een business model, scenario's uitgewerkt waaruit de effecten van beleidskeuzen duidelijk zichtbaar zijn. Ze heeft op basis daarvan een keuze gemaakt voor één van de doorgerekende varianten. Bij die variant bedraagt de rentedekkingsgraad in vrijwel alle jaren meer dan de norm van 1,3. Voor de jaren waarin deze ratio te laag is, zijn extra verkopen van bestaande huurwoningen voorzien. In de afgelopen jaren bedroeg de rentedekkingsgraad gemiddeld 1,9. De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel voor haar projecten of type vastgoedprojecten geen vooraf gestelde projectrendementseisen heeft gesteld. Ze monitort wel ieder kwartaal per project hoe de projectcalculaties zich ontwikkelen. Daarbij zijn de onrendabele toppen per verhuureenheid indicatoren voor het projectrendement. De commissie constateert dat er in de managementrapportage (nog) geen totaalbeeld wordt gegeven van de stapeling van alle risico's is. De commissie wijst erop dat ook Ons Doel, evenals andere corporaties, te maken heeft met risico's ten gevolge van de economische crisis, van onverwachte overheidsmaatregelen, van stagnatie bij (meerdere) lopende projecten en van de afhankelijkheid van één belangrijke partner bij meerdere projecten tegelijkertijd. De loan-to-value, dat wil zeggen de verhouding tussen de langlopende schulden en de WOZ-waarde van het vastgoed, bedroeg per eind 2010: 15 procent. Dat ligt aanzienlijk onder het door het WSW gehanteerde maximum van 50 procent.

Financieel beheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

Bij het beoordelen van het financieel beheer gaat het er om dat de corporatie haar plannen financieel goed heeft doorgerekend en dat de corporatie die financiële planning regelmatig checkt en eventueel bijstelt.

Financiële planning en controlecyclus (6,5)

De commissie constateert dat de corporatie haar financiële planning en controlecyclus op orde heeft. De corporatie kent drie soorten rapportages:

- de managementrapportages, die zeer compleet zijn en onder andere een update geven van de voortgang van de in het ondernemingsplan genoemde activiteiten;

- de kwartaalrapportages Vastgoed & Ontwikkeling, waarin uitvoerig over alle nieuwbouwprojecten wordt gerapporteerd;
- de kwartaalcijfers, die een overzicht geven van opbrengsten en kosten.

De informatie is zeer compleet, hier en daar misschien wat al te compleet waardoor de het inzicht in de grote lijn verloren dreigt te gaan. In de financiële rapportage ontbreekt een prognose voor het gehele jaar ('latest estimate')⁵ en kasstroominformatie. Ons Doel is zich hiervan bewust en werkt er aan om dit te verbeteren. Ons Doel heeft een transparante vertaling van de ambities en opgaven in meerjarenramingen van tien jaar. De begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde. Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van het intern financieel beheer. De commissie heeft de managementletters 2007 en 2010 met elkaar vergeleken en hierbij valt op dat het aantal door de accountant gesignaleerde aandachtspunten sterk verminderd is.

Treasury (7,0)

De commissie constateert dat Ons Doel haar treasury op orde heeft. Het treasurystatuut uit 2003 is recentelijk vernieuwd en er is een actueel treasuryjaarplan. Ons Doel heeft de kasstromen voor de komende tien jaar in beeld. De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen. Naast borging vanuit het WSW krijgt Ons Doel ook borging vanuit de gemeente Leiden. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie voor de financiering van projecten in de toekomst sterk afhankelijk is van de mate waarin ze haar verkoopbeleid kan realiseren.

Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De commissie constateert dat Ons Doel een visie heeft op doelmatigheid van de organisatie. Met name in het nieuwe ondernemingsplan 2011-2015 is deze goed zichtbaar. De kosten en opbrengsten van het beheer voor derden spelen hierbij een belangrijke rol. De netto bedrijfslasten (exclusief leefbaarheid) zijn bij Ons Doel iets lager dan bij de referentiecorporaties. De netto bedrijfslasten (inclusief leefbaarheid) liggen iets hoger dan bij referentiecorporaties. Dit heeft twee redenen. Ons Doel besteedt veel aandacht aan leefbaarheid. Daarnaast beheert Ons Doel huurwoningen voor derden. De visitatiecommissie wijst er hierbij op dat het beheer van woningen voor derden risico's met zich meebrengt voor de organisatie. Ons Doel is zich hiervan bewust.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.529	1.428	1.370
Netto bedrijfslasten per vhe (exclusief leefbaarheid)	1.219	1.325	1.273
Toename netto bedrijfslasten	12,9%	11,0%	9,6%
Aantal vhe per fte	84	79	86
Personeelskosten per fte	67.828	61.337	62.587

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2011*

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in (8,0)

De commissie constateert dat Ons Doel een zeer goed onderbouwde visie heeft op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.

⁵ Inmiddels (december 2011) is dit bij Ons doel onderdeel van de kwartaalrapportage.

Ons Doel heeft gekozen voor een duidelijk profiel. Dit heeft zij onder meer gedaan op basis van de kenmerken van de eigen woningvoorraad en een kritische evaluatie van de eigen kerncompetenties. Daarnaast heeft ze een gedegen verkenning van de opgaven gemaakt en gekeken waar Ons Doel het beste maatschappelijk rendement kan creëren. Het maximaal inzetten van de kwaliteiten van de organisatie is in dit profiel verankerd in het ondernemingsplan. De vermogensinzet is geheel gekoppeld aan dit profiel en vormt de basis voor het afwegen van de investeringen en inzet voor maatschappelijk rendement.

De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen (7,5)

De commissie constateert dat Ons Doel een visie heeft op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten. In de toekomst wil zij haar vermogen vergroten onder meer door verkoop van huurwoningen. De commissie constateert dat de corporatie bij projecten inventief is in het vinden van financiële oplossingen/arrangementen. Daarnaast zoekt de corporatie naar het maken van financiële win-win-afspraken (bijvoorbeeld Big Deal met gemeente over afbouw van erfpacht).

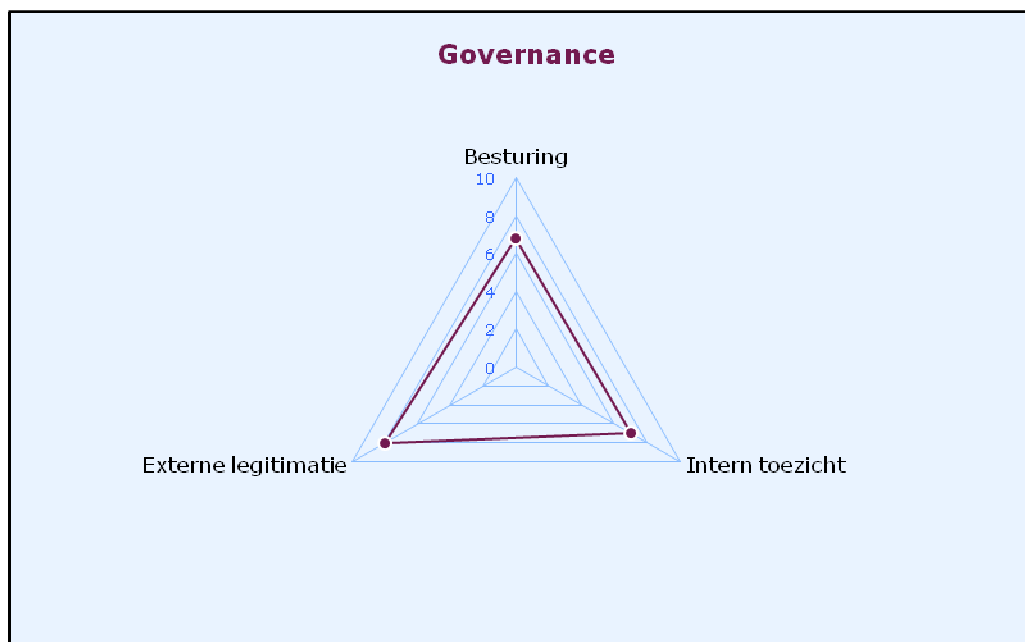
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (8,0)

Ons Doel heeft zich met Het Gebouw, Lorentzhof en Zuidhoven gecommitteerd aan drie nieuwbouwprojecten met een gezamenlijk investeringsvolume van 60 miljoen euro. Met Robijnhof, waar nog geen definitief commitment op rust, zou daar nog eens een aanzienlijke investering bijkomen. Deze investeringsambitie is af te zetten tegen een voldoende maar, vergeleken met andere corporaties, niet overmatig hoge solvabiliteit. De solvabiliteit is gebaseerd op een eigen vermogen (op basis van waardering van de materiële vastes activa tegen bedrijfswaarde) van 27 miljoen euro. Deze cijfers geven aan dat de corporatie tot het uiterste gaat bij het inzetten van haar vermogen ten behoeve van haar maatschappelijke prestaties.

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 besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Besturing	6,8
Intern toezicht	7,0
Externe legitimatie	8,0
Gemiddelde score	7,3

6.2 Conclusies en motivatie

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

Plan (6,5)

De corporatie hanteert een voldoende professioneel planningsproces. Er is in 2007 een ondernemingsplan en een strategisch voorraadbeleid vastgesteld. De commissie constateert dat Ons Doel haar profilering en keuze voor een niche hierin duidelijk heeft benoemd en uitgewerkt. Tegelijkertijd waren de ambities voor een corporatie van beperkte omvang zeer hoog (met name nieuwbouw en beheer voor derden) en volgens de commissie niet altijd realistisch. Recentelijk is in 2009 een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2010-2014 vastgesteld.

De visitatiecommissie ziet een positieve ontwikkeling naar steeds compactere en doelgerichte beleidsrapportages.

Check (7,0)

De visitatiecommissie constateert dat Ons Doel de voorgenomen doelen periodiek monitort. Hiervoor zijn uitgebreide kwartaalrapportages beschikbaar, waarin onder meer de stand van zaken omtrent projecten aan de orde komt. Het stoplichtmodel geeft aan in hoeverre een project binnen de voorgenomen kaders blijft. In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat de commissie hierbij het (financiële) totaaloverzicht mist.

Act (7,0)

De commissie constateert dat Ons Doel actief bijstuurt indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen. Dit blijkt onder meer uit de kwartaalrapportages en de verslagen van de raad van commissarissen (RvC). Zij stuurt niet alleen intern bij, maar werkt hierbij nauw samen met haar belanghebbenden, waaronder Libertas Leiden.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Raad van Commissarissen (7,0)

De commissie constateert dat de raad van commissarissen van Ons Doel een goed functionerend team is. Het besluitvormingsproces komt op professionele wijze tot stand en het toezicht wordt op professionele wijze uitgeoefend. Uit de verslagen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur. De RvC bespreekt jaarlijks buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen als toezichthouder, adviseur en werkgever van de bestuurder. De RvC werft nieuwe leden buiten eigen kring. Hiervoor is een profielschets opgesteld. Hierbij wordt gelet op de juiste samenstelling. Alle relevante kennisgebieden zijn vertegenwoordigd in de RvC.

Toetsingskader (7,0)

De RvC hanteert een actueel toetsingskader. Dit zijn ondermeer de beleidsdocumenten, het strategisch voorraadbeleid en de (meerjaren)begroting. De commissie vindt met name het nieuwe ondernemingsplan 2011-2015 een zeer helder toetsingskader. Eveneens is er sprake van een risicobeheersingssysteem.

Governancecode (7,0)

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. De corporatie heeft aangegeven te werken aan diverse actiepunten. De visitatiecommissie constateert dat de Governance goed staat toelicht in het Jaarverslag en op de website, maar dat een enkel document (profiel schets RvC) nog ontbreekt op de website.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Ons Doel heeft een groot aantal belanghebbenden (zie Presteren naar Belanghebbenden). De visitatiecommissie is van mening dat de wijze waarop Ons Doel haar belanghebbenden betreft en informeert goed te noemen is. De visitatiecommissie concludeert dat Ons Doel ook regelmatig de stand van zaken bespreekt met haar belangrijkste belanghebbenden, waaronder Libertas Leiden. Ons Doel wordt door haar belanghebbenden vertrouwd, gewaardeerd en ze heeft een breed netwerk. Ons Doel is toegankelijk en kent korte lijnen. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie zowel lokaal als regionaal zorgt voor verbinding tussen verschillende partijen. Zij heeft een uitgebreid belanghebbendenregister, dat te vinden is op de website. Daarnaast heeft het bestuur van Ons Doel vier keer per jaar overleg met HOOD, waarbij sprake is van openheid in zaken. Ons Doel faciliteert het werk van HOOD zodanig dat HOOD zich professioneel kan laten ondersteunen. Daarnaast stimuleert de corporatie de oprichting van bewonerscommissies. Eveneens heeft Ons Doel regelmatig overleg met collega-corporaties en de gemeente Leiden (bijvoorbeeld in het kader van de woonvisie en/of prestatieafspraken) en maandelijks overleg met Libertas Leiden. Tot slot, constateert de commissie dat Ons Doel haar prestaties en de voortgang van projecten op heldere wijze presenteert in het jaarverslag.

7 Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden*						Gemiddeld cijfer over prestatievelden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Ambities									
Prestaties in het licht van de eigen ambities	7,0	7,0	8,0	6,0	8,0		7,2	1,0	7,2
Presteren naar Opgaven									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	8,0	7,0	8,0		7,4	nvt	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,7	7,7	8,0	7,9	7,8		7,8	nvt	7,8
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					7,0	6,8	20%	7,2
	Liquiditeit					7,0			
	Integrale kasstroomsturing					6,5			
Financieel beheer	Planning en controlcyclus					6,5	6,8	20%	
	Treasurymanagement					7,0			
Doelmatigheid					7,0	7,0	20%		
Vermogensinzet	Visie					8,0	7,8	40%	
	Mogelijkheden					7,5			
	Maximalisatie					8,0			
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,8	33%	
	Check					7,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	7,0	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimatie					8,0	8,0	33%		
Geïntegreerd eindoordeel									7,4
* Prestatievelden									
1 Huisvesting van primaire doelgroep					4 (Des-)investeren in vastgoed				
2 Kwaliteit woningen en woningbeheer					5 Kwaliteit van wijken en buurten				
3 Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen					6 Overige/andere prestaties				

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief / ratio	Documenten
<p>Presteren naar Ambities</p>	<p>Beleidsplannen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsplan: Doelbewust, doelgericht; Ons Doel tussen 2006 en 2012 • Ondernemingsplan: Doelgericht, doelbewust; Ons Doel van 2007 tot 2012 • Strategisch Voorraadbeleid 2007-2017 (Ons Doel, 1 november 2007) • Ondernemingsplan 2011-2015: (Door)starters en landers (12 april 2011) • Strategisch woningvoorraadbeleid 2010-2015 (Libertas Leiden, 30 juni 2010) <p>Werkplannen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkplan 2009 (Ons Doel, 19 januari 2009) • Werkplan 2010, actualisering Ondernemingsplan (23 november 2009) • Werkplan 2011 • Plan van Aanpak Projectontwikkeling Libertas Leiden en Ons Doel (19 oktober 2011) <p>Notities e.d.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportages budgetplaatsen (2010) • Plan van aanpak huurachterstanden (26 mei 2010) • Voorstel organisatieaanpassing Ons doel (28 oktober 2010) • Notities 21 december 2010: <ul style="list-style-type: none"> ○ Behoeftte aan eengezins- en meergezinswoningen ○ Woonwensen van mensen met een beperking ○ Particuliere huurwoningvoorraad ○ Verhuisketens in Leiden • Energiebesparingsplan, Ons Doel/Volkshuisvestingscafé (18 februari 2010) • Notitie Ouderen en Wonen (tbv. Vergadering 08.09.24) • Notitie: Wat is de stabiliteit van de sector en hoe past Ons Doel daarin? (24 oktober 2010)
<p>Presteren naar Opgaven</p>	<p>Woonvisie en prestatieafspraken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woonvisie Leiden 2005-2015: Stad van ontdekkingen: wonen in Leiden • Prestatieafspraken Leiden 2009-2015 (gemeente Leiden en Leidse corporaties, 26 november 2009) <p>Onderzoeken/notities/overig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenant voorkoming Huisuitzettingen bij Huurschuld (11 januari 2011) • Notitie 2010-05 'De factor anderhalf' (Explica, 5 augustus 2010) • Onderzoeksrapportage inventarisatie kleinschalige woonvormen voor dementerenden in de regio Zuid-Holland Noord (Regionale Commissie gezondheidszorg, 4 februari 2010) • Scheef Wonen in Leiden (RIGO i.o.v. gemeente Leiden, september 2010)

<p>Presteren volgens Belanghebbenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belanghebbendenregister (zie website) • Raamovereenkomst: samenwerking Ons Doel en Libertas Leiden (2009) • Samenwerking Woningstichting Ons Doel en Libertas Leiden (notitie 21 april 2008) • Concept Samenwerkingsovereenkomst de Haardstee en Ons Doel (versie 28 oktober 2010) • Samenwerkingsovereenkomst HOOD en Ons Doel (23 juni 2005) • Sociaal Statuut (Leidse corporaties en gemeente Leiden) • Verslagen 2010 Leids directeurenoverleg (LDO) • Verslagen Leids Platform Wonen (2007-2009, 2009-2010) • Notulen 2010 Bestuurlijk Vastgoedoverleg met Libertas Leiden
<p>Presteren naar Vermogen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accountantsverslagen 2007 tot en met 2010 (KPMG) • Managementletters 2007 tot en met 2010 (KPMG) • Begrotingen 1007 tot en met 2011-11-29 • Continuïteitsoordeel CFV 2008, 2009, 2010 • Credit Check Ons Doel (Cannock Chaser, maart 2010) • Corporatie in Perspectief, samenvatting, toelichting (CFV 2008 t/m 2011) • Oordeelsbrief VROM 2008 tot en met 2010 • Risicoanalyse totaalscore, uitkomst inventarisatie MT 2010 • Solvabiliteitsoordeel 2008 • Treasuryjaarplan 2010
<p>Governance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huishoudelijk Reglement RvC (2008) • Profielschets RvC Ons doel (2010) • Checklist Governance Code Handreiking voor evaluatie functioneren bestuurder en RvC • Evaluatie functioneren RvC Ons Doel 2010 • Corporatie Governance 'het vervolg' Ons Doel • Verslag overleg RvC Ons Doel en RvT Libertas Leiden (2 juli 2009) • Secundaire arbeidsvoorwaarden en huisregels (1 januari 2011) • Verslagen RvC-directeur 2007 tot en met 2010 • Managementrapportages 2009, 2010, 2011 • Managementverslag 2007, 2008 • Diverse opleggers ten behoeve van vergaderingen RvC

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- De heer H. van Dam (voorzitter)
- Mevrouw A. Jansen
- Mevrouw E. Klein Schiphorst
- De heer J. Spithoven

Directeur/bestuurder

- De heer B. Noorlander

Managementteam en voorzitter OR

- De heer C. Vrouwe, manager Vastgoed
- De heer J. Pot, manager Financiën
- De heer E. Olijerhoek, manager Wonen
- De heer F. Hogenbirk, voorzitter OR

HOOD

- Mevrouw J. Cambier (secretaris)
- Mevrouw A. de Vetter (penningmeester)
- De heer E. Meijer (secretaris bewonerscommissie)
- De heer H. Zegers (Team Wonen, adviseur van HOOD)

Ambtenaren gemeente Leiden

- De heer W. van der Hoeven
- Mevrouw M. van Duijn
- Mevrouw M. Pijnacker

Wethouder gemeente Leiden

- De heer P. van Woensel

Libertas Leiden

- Mevrouw E. Koster (voorzitter raad van bestuur)
- Mevrouw C. Bosch (lid raad van bestuur)

Collega-corporaties

- Mevrouw G. van den Berg (directeurbestuurder de Sleutels)
- Mevrouw L. Johnson (directeurbestuurder SLS Wonen)
- De heer C. Klap (directeur Portaal Leiden)

Telefonische interviews

De Haardstee

- De heer M. Wesselman

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

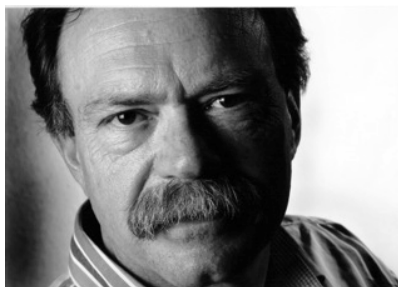
Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling 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. Daarnaast verklaart Raeflex zelf ook onafhankelijk te zijn ten opzichte van de corporatie.

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:
van Ginkel, CMC, D.H.

Geboorteplaats en -datum:
Amersfoort, 26 november 1953

Woonplaats:
Huis ter Heide



Huidige functie:

- Partner organisatieadviesbureau Consort, Adviseren bij Organiseren

Onderwijs:

- HBS-A (Amersfoort)
- HEAO (Utrecht)
- SIOO (Utrecht), postdoctoraal beroepsopleiding organisatie- en veranderkunde
- NPI (Zeist), organisatieontwikkeling

Loopbaan:

- 2003 – heden: Visitator Raeflex
- GITP OrganisatieAdvies 1989 – 2005: partner en organisatieadviseur
- 1996 – 2000: manager adviesgroep
- Nederlands Christelijk instituut voor Volkshuisvesting (NCIV) 1977 – 1985: organisatieadviseur
1985 – 1989: hoofd algemene dienstverlening

Relevante nevenfuncties

- 7/2011 – heden: Lid RvT Spectrum Gelderland (Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling) Velp
- 2009 – heden: Vice Voorzitter RvT Stichting Thuiszorg Midden Gelderland
- 2005 – heden: Voorzitter RvC de Kombinatie Zeist
- 2004 – 6/2011: bestuurslid Orde van Organisatieadviseurs (OOA)
- 1995 – 2005: Voorzitter RvC SSHW Wageningen
- 8/2002 - 12/2002: Lid RvC a.i. St. Joseph Woningbeheer Hengelo
- 1992 – 1999: Lid RvC Achtgoed Wonen en Bouwen

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Ons Doel te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 7 oktober 2011

Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:
van Waning, ir., P.

Geboorteplaats en -datum:
Rotterdam, 15 september 1948

Woonplaats:
Gorssel



Huidige functie:

- Managementadviseur en mediator

Onderwijs:

- 1998: NMI Gecertificeerd Mediator
- Diverse opleidingen Financieel en Marketing management
- 1973: Bedrijfskundig Ingenieur (TUE)

Loopbaan:

- 2008 – heden: Organisatie-adviseur bij Vannimwegen (managementadviesbureau gericht op de sector Bouwen en Wonen)
- 2002 – heden: Partner van Mediation Plus (mediationbureau)
- 1992 – heden: Partner van Claassen, Moolenbeek & Partners (bedrijfskundig adviesbureau)
- 1991 – 1992: Directeur Infolio (administratie en distributie), Den Haag
- 1989 – 1991: Adjunct-directeur VUGA Uitgeverij, Den Haag
- 1989: Marketing/financieel manager Enpros International, Nieuwerkerk a/d IJssel
- 1987 – 1989: Financieel-economisch directeur Holding UDO, Lochem
- Kluwer: 1983–1987: Directeur/Geschäftsführer Thalhammer Verlag, München (D)
- 1980 – 1983: Commercieel manager NBD product-informationsystems, Deventer
- 1979 – 1980: Beleidsplanner Kluwer Groep Technische en Dagbladuitgeverijen, Deventer
- 1975 – 1979: consultant NEHEM, Den Bosch

Nevenfuncties:

- 2004 – heden: Voorzitter RvC Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel
- 2008 – heden: Penningmeester Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel, Departement Zutphen

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Ons Doel te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : De heer ir. P. van Waning

Geboortedatum : 15-09-1941

Handtekening : 

Datum : 6-10-2011

Secretaris

Naam, titel, voorletters:
de Klerk, drs., A.

Geboorteplaats en -datum:
Axel, 8 april 1969

Woonplaats:
Amersfoort



Huidige functie:

- Zelfstandig Adviseur Ondersteboven Advies (mensen, wonen en wijken)

Onderwijs:

- 1988 – 1994 Katholieke Universiteit Nijmegen, Faculteit der Beleidswetenschappen, afstudeerrichting Planologie

Loopbaan:

- 2002 – heden Secretaris Raeflex
- 1999 – 2009 Adviseur bij Laagland'advies (wonen en wijkgericht werken)
- 1998 – 1999 Consultant bij Kolpron/Ecorys te Rotterdam
- 1994 – 1997 Beleidsmedewerker Gemeente Deventer (volkshuisvesting, wijkaanpak en stadvernieuwing)

Nevenfunctie:

- Bestuurslid Stichting UP te Houten (ondersteunen projecten voor kansarme kinderen in India)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting Ons Doel te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. A. de Klerk

Geboortedatum : 8-4-1969

Handtekening : 

Datum : 7-10-2011



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woningstichting Ons Doel

Jaar visitatie : 2011

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningstichting Ons Doel op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 7 november 2011

Handtekening

Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Ambities;
2. Presteren naar Opgaven;
3. Presteren volgens Belanghebbenden;
4. Presteren naar Vermogen;
5. Governance.

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen telt elk onderdeel voor 20% behalve de vermogensinzet, die voor 40% telt. Bij alle andere onderdelen telt elk prestatieveld even zwaar mee. De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan 35%

Bijlage 4 Definities

Aftoppingsgrenzen

Huurprijsgrenzen die gelden als maximum waarbinnen mensen met een laag inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. De aftoppingsgrenzen verschillen per leeftijd en per huishoudensgrootte.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van langetermijndoelstellingen binnen organisaties.

Bedrijfslasten

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.

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.

Bedrijfswaarde

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.

Continuïteitsoordeel

De corporaties kunnen de volgende oordelen ontvangen:

- A1 Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 ligt tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
- A2 Het volkshuisvestelijk vermogen ligt gedurende de eerste drie prognosejaren tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. In de laatste twee prognosejaren kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen, doch deze activiteiten zijn nog stuurbaar, indien verslechterde (markt)omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Eventueel uitstel of afstel van activiteiten zal geen grote financiële gevolgen met zich meebrengen.
- B1 Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2012 lager dan het risicobedrag plus VPB-beklemming. Daarna wordt weer een balans gevonden tussen activiteiten en vermogenspositie.
- B2 Het volkshuisvestelijk vermogen is lager dan het risicobedrag, waarbij de voorgenomen activiteiten de financiële continuïteit op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen.
- C Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2014 hoger dan de vastgestelde bovengrens. In dat geval is sprake van onvoldoende inzet van vermogen.

Naast bovenvermelde oordelen kan het Fonds ook tot een oordeelsonthouding besluiten.

Eigen vermogen

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.

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

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.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

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.

WMO

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning zorgt ervoor dat mensen met beperkingen door ouderdom of handicap of een chronisch psychisch probleem zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren in de samenleving. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO.

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 jaarlijks vastgesteld.

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2010)

Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep		7		7
<i>Beschikbaarheid voor eigen bevolking</i>				
<p>Jaarverslag 2009: Op twee woningen na hebben alle woningen van Ons Doel een huur van minder dan € 647,53, de huurtoeslaggrens. Van de leegkomende woningen kwam 90% terecht bij de inkomensgroep beneden € 33.000 belastbaar per jaar, zonder dat het nodig was om inkomenseisen te stellen.</p> <p>Evaluatie Prestatieafspraken: Het Woon 2009 heeft aangegeven dat de factor 1,7 is. Uit de monitor van 2010 blijkt dat de omvang van de sociale voorraad 1,7 maal de omvang van de groep die recht heeft op huurtoeslag. De definitie van de teller (welke woningen) en de noemer (welke inkomens) van de 1,5-factor staan ter discussie</p> <p>Jaarverslag 2010: mutatiegraad van 8,35% (voorgaand jaar: 7%) en huurharmonisatie tot 75% of 78% van de maximaal redelijke huur (voorgaand jaar: idem).</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> De prijs/kwaliteitverhouding van hun woning worden door huurders als redelijk ervaren Huurders voelen zich bij Ons Doel qua huurbeleid voldoende 'veilig' <p>SVB 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> 75% van de woningen van Ons Doel is in 2017 bereikbaar voor huurders die aangewezen zijn op huurtoeslag. De huurprijs is een percentage van de maximaal redelijke huur. Uitgangspunt op de lange termijn is dat gestreefd wordt naar huurprijzen die 75% van de maximaal redelijke huur zijn. Op korte en middellange termijn zijn afwijkingen mogelijk. <p><i>Woningen waarbij bijzondere extra kwaliteit wordt gerealiseerd.</i> Ons Doel wil in de komende jaren bezien of het mogelijk is een deel van het bezit een extra hoog afwerkingniveau te geven. In dergelijke woningen wordt dan bovenop de Basiskwaliteit een aantal extra voorzieningen of voorzieningen van een luxere kwaliteit getroffen. Hoewel dit ook meer 'punten' in het WWS geeft, moet tegen die tijd ook beoordeeld worden of in deze Comfortwoningen het percentage van 75% gehandhaafd wordt, of dat het reëel is om hier een hoger streefpercentage aan te koppelen.</p>		<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties garanderen tot 2015 dat de omvang van de sociale woningvoorraad tenminste 1,5 maal de omvang van de doelgroep van beleid zal zijn. (Garantieafpraak)</p>	
<i>Woonruimteverdeling</i>				
<p>De woonruimteverdeling wordt uitgevoerd door de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland (VWHR), binnen de kaders van de verordening Woonruimteverdeling die door het Dagelijks Bestuur van Holland Rijnland is vastgesteld. De bestuurder van Ons Doel is één van de drie bestuursleden van de VWHR. Rigo Research rapporteert ieder kwartaal over de woonruimteverdeling. De cijfers van Leiden zijn niet per kwartaal uitgesplitst.</p>			<p>Woonvisie 2005-2015: In het nieuwe woonruimteverdelingsysteem staat het begrip 'woonwaarde' centraal. De gemeente Leiden en de Leidse corporaties hebben in beginsel ingestemd met dit nieuwe systeem. De effecten zullen uiteraard goed worden gemonitord en er zullen jaarverslagen worden gemaakt.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>Jaarverslag 2010: 86% verhuurd aan doelgroep beneden 33.000 in 2009, 90% in 2011 In 2010 is begonnen met de monitoring van prestatieafspraken.</p>			<p>Woonvisie 2005-2015: Marktaandeelen corporaties. De gemeente en corporaties willen meer inzicht in de werkelijke bediening van de doelgroep van beleid door de corporaties. Door de 'marktaandeelen' te monitoren ontstaat een beter beeld van de daadwerkelijke situatie in Leiden. Daarbij wordt 'marktaandeel' gedefinieerd als het percentage van het bezit van een corporatie dat wordt verhuurd aan huishoudens met lage inkomens. Portaal Leiden is reeds bezig met het ontwikkelen van een dergelijk monitoringsysteem en heeft aangeboden dit te delen met de gemeente en collega-corporaties.</p>	
<p><i>Betaalbaarheid</i> Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zuidhoven Nieuwbouw Het project Zuidhoven Nieuwbouw is de laatste stap in een intensief proces om samen met de buurtbewoners de buurt te verbeteren. Vanuit de gezamenlijk opgestelde buurtvisie werden plannen voor renovatie en herstructurering gemaakt. Langs de Boshuizerkade zullen twee appartementenblokken komen met in totaal 36 sociale huurwoningen. Uitgangspunt is dat de huurprijs van deze woningen ruim onder de huurtoeslaggrens blijft, waardoor ze ook voor de buurtbewoners bereikbaar blijven. 	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: Behoud van betaalbaarheid (ook in nieuwbouw).</p>		<p>Woonvisie 2005-2015: Benodigde omvang sociale voorraad. Dit onderwerp wordt tweejaarlijks geactualiseerd op basis van nieuwe gegevens van het CBS.</p>	
<p><i>Starters</i> Hier zijn wel gesprekken over gevoerd, echter zonder resultaat.</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: SLS Wonen (de Leidse studentenhuisvester) en Ons Doel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen kunnen we nog beter samen Over en weer hebben we vastgoed, waarmee we elkaars doelen nog beter kunnen realiseren Startende klanten kunnen we samen beter van dienst zijn <p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: We onderzoeken hoe en wanneer we (een deel van) onze woningen 'te woon' kunnen aanbieden. Daarbij bepaalt de kandidaat of hij/zij de woning wil huren of, onder bepaalde voorwaarden, kopen. Tijdpad: voor eind 2007.</p>			
	<p>SVB 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2017 bestaat 40% van het bezit van Ons Doel uit betaalbare woningen die geschikt zijn voor starters. Realisatie in MGE of tussenvormen van huur en koop behoort tot de mogelijkheden. 			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<i>Bevorderen eigen woningbezit</i>				
30 woningen verkocht (Bron: CiP/CFV)	SVB 2007: Verkoop van 75 eengezinswoningen tot 2012. Aangezien het om woningen uit De Rodes gaat, komen deze ze allemaal uit de hoogste huurprijscategorie.			
Zoals uit de jaarverslagen blijkt is de samenwerking met Libertas beter uit de verf gekomen dan die met SLS Wonen.	Ondernemingsplan 2007 tot 2012: Samenwerking met SLS Wonen en Libertas Leiden moet aantoonbaar leiden tot betere kansen/diensten voor starters en landers. Tijdpad: 2006/2007			
Kwaliteit woningen en woningbeheer		7		7
<i>Kwaliteit woningen</i>				
<p>Jaarverslag 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> De Statenhof: Het bestuur van de vereniging van eigenaren van serviceflat De Statenhof heeft Ons Doel benaderd om de 82 koopappartementen en de aanwezige zorgvoorzieningen, waaronder een grootkeuken, aan te kopen en te beheren. Voor de facilitaire voorzieningen en de zorg heeft Ons Doel als partner Libertas benaderd. Het bestuur heeft geen beslissing genomen over de gunning van de aankoop aan Ons Doel. <p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> R.K. Zorgcentrum Roomburgh: Ons Doel is na een korte reeks van gesprekken vrijwel van de ene op de andere dag in het technisch beheer gesprongen. Roomburgh wil het zorgcentrum aanpassen aan de huidige eisen. Bij de herontwikkeling zal Ons Doel ook een rol spelen. <p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bestendigen van huidige positie Cronestein: Via Libertas Leiden is Ons Doel in contact gekomen met Woonvereniging Cronestein. Onderzocht is of Ons Doel de woningen kan overnemen en Libertas Leiden het personeel kan overnemen en vervolgens de diensten aan de bewoners kan leveren. Woonvereniging Cronestein heeft een procedure voor appartementsplitsing in gang gezet. Ons Doel zag zich genoodzaakt, gezien de onzekerheid rond de staatssteundiscussie, de gesprekken stil te leggen. Inmiddels heeft Cronestein de weg gevonden naar de Stichting Dienstverlening Serviceflats (SDS). 	Ondernemingsplan 2007 tot 2012: geleidelijk uitbreiden van het beheer voor derden.			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> De Statenhof: Ons Doel heeft in 2007 en 2008 gesprekken gevoerd met het bestuur van de VvE De Statenhof over de aankoop van de woningen en omzetting in huurwoningen. De SGBB heeft met een iets hoger bod dit gebouw in bezit verkregen. De Statenhof is nu bij Vestia terecht gekomen. Er is een gesprek geweest met Libertas, Vestia en Ons Doel, waarin verschillende opties zijn besproken. Een van de opties is overname door Ons Doel. Deze optie zal in 2011 nader onderzocht worden. Roomburgh: Met Roomburgh heeft Ons Doel enige oriënterende gesprekken gevoerd over de herontwikkeling van het verzorgingshuis. De hoge boekwaarde van het verzorgingshuis staat voornamelijk concrete planvorming in de weg. De doorrekening van een tweetal stedenbouwkundige varianten van de architect leveren voornamelijk geen haalbaar plan op. Roomburgh heeft er inmiddels voor gekozen het bestaande verzorgingshuis ongeveer 15 jaar door te exploiteren. De beheerovereenkomst met Ons Doel is opgezegd. Stichting Boerhaave: Stichting Boerhaave beheert een gebouw aan de Boerhaavelaan en richt zich op promovendi en buitenlandse studenten die tijdelijk in Leiden verblijven. Met stichting Boerhaave heeft Ons Doel overeenstemming bereikt over het uitvoeren van het financieel beheer. Het betalingsverkeer, de administratie inclusief huuradministratie zijn nu bij Ons Doel ondergebracht. Wij zijn in overleg over uitbreiding van de werkzaamheden. Parelvisiers: Op 17 mei 2010 zijn alle documenten getekend die de overdracht van de woningen in De Parelvisiers van Libertas Leiden naar Ons Doel mogelijk maakt. De VvE is opgericht en De Parelvisiers is administratief in de organisatie van Ons Doel opgenomen. <p>In het tweede kwartaal zijn verder de voorbereidingen getroffen voor de overname van een belangrijk deel van de huuradministratie door Ons Doel.</p> <ul style="list-style-type: none"> Woningen van Libertas: De Stadstimmerwerf, een rijksmonument aan het Galgewater uit 1612 met 33 				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>woningen is in de exploitatie het meest lastige complex. Voor de overige woningen kijken Ons Doel en Libertas Leiden naar de mogelijkheid van overdracht naar Ons Doel. Het gaat om de Bank van Lening (12 woningen), De Camp (29 woningen) en Langebrug (24 woningen). Daarnaast zijn er 49 woningen in vier hofjes (Speckhofje, Brouckhovenhofje, Janshofje en Stevenshofje).</p>				
<p>Het programma Goed Wonen houdt onder meer in dat een woning een douche, een CV/MV-installatie, het C-label en het politiekeurmerk Veilig Wonen heeft. Alle woningen hebben het keurmerk. Iedereen die wil heeft een douche en cv. Bij weigeraars wordt de woning bij mutatie op dit niveau gebracht. De ambitie van 90% zal in 2012 gehaald zijn, met uitzondering van het C-label. De 40% lijkt een ondergrens te zijn. In de jaarverslagen 2009 en 2010 is gerapporteerd dat het aandeel starters bij de verhuringen 54% in 2008, 58% in 2009 en 62% in 2010 bedraagt. Dit lijkt een goede indicatie dat ten minste 40% voor deze groep geschikt is. De realisatie van MGE zal onderdeel uitmaken van het bouwplan Het Gebouw. De ambitie om 30% voor landers geschikte woningen te bereiken hing samen met de mogelijke verwerving van Schouwenhove, Cronestein en Statenhof. Door staatssteunregels en andere oorzaken is het niet gelukt deze gebouwen te verwerven. In het ondernemingsplan 2011 -2015 is de ambitie bijgesteld tot 25% in 2015. In 2009 was het percentage 7%, eind 2010 11%. Op twee na zijn alle woningen bereikbaar voor huurtoeslag.</p>	<p>Het strategisch voorraadbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90% van de woningen van Ons Doel voldoet aan de norm Goed Wonen. Onderdeel van het criterium Goed Wonen is in ieder geval het energielabel C en het Politiekeurmerk Veilig Wonen. • De woningen van Ons Doel voldoen in 2017 ten minste aan de voorwaarden die behoren bij energielabel A. Inmiddels heeft Ons Doel deze ambitie in haar Ondernemingsplan van 2011 naar beneden bijgesteld. Zij wil in 2015 alle woningen op het niveau van energielabel C hebben gebracht. 			
<p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuidhoven Renovatie Binnen het jaar is het gelukt om 180 woningen (78 eengezinswoningen en 102 drielaagse portieketagewoningen) in Zuidhoven een nieuwe jas te geven, een lekker isolerende jas welteverstaan. Vijf blokken staan er nog wat kaal en kil bij, maar deze zullen in 2011 gesloopt worden om plaats te maken voor het project Zuidhoven Nieuwbouw. 	<p>Verhoogde (sociale en of technische) kwaliteit van de complexen aan de Suriname/Antillenstraat, Van Wijkzaalberg (Uiterste Gracht) en Nieuw Groenhoven. Dit heeft beperkte effecten op de huur en de woningtypen.</p>		<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties investeren in de periode 2009-2015 actief in hun woningvoorraad door middel van (planmatig) onderhoud en renovatie van 2.000 woningen met een investering van meer dan € 15.000.</p> <p>Het gaat daarbij onder meer om maatregelen als isolatie en andere duurzaamheidsinvesteringen, vernieuwing van het dak, de portiekingang, vervanging van installaties, verhoging van het uitrustingsniveau (keuken/badkamer), etc.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<i>Energie en duurzaamheid</i>				
<p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eind 2009 heeft Ons Doel al zijn woningen voorzien van een energielabel. Naast het planmatig vervangen van verbeterd rendement (VR) cv-ketels in hoog rendement (HR) cv-ketels hebben wij op verzoek en bij mutatie HR++ glas aangebracht en zoldervloeren geïsoleerd. Ons Doel is eind 2010 ook gestart met de complexgewijze aanpak van isolerende maatregelen. Bij de eerste complexen zijn de spouwmuren nageïsoleerd en bij één complex zijn we gestart met het isoleren van de begane grondvloeren. 	<p>SVB 2007: een plan van aanpak 'Meerjarenprogramma Energie' opstellen. Dit dient ook bij te dragen aan het voldoen aan de eis dat alle woningcorporaties per 1 januari 2009 voor hun hele bezit een energielabel moeten hebben.</p> <p>Jaarverslag 2010: Het beleid van Ons Doel is dat alle woningen in 2015 energielabel C of beter hebben.</p>		<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De corporaties committeren zich aan de landelijke afspraken tussen het ministerie van VROM en Aedes, zoals vastgelegd in het 'Convenant Energiebesparing Corporatiesector'.</p> <p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties zullen bij ingrijpende woningverbetering (niet zijnde instandhouding) energielabel B halen of tenminste een sprong van twee labels ten opzichte van de huidige situatie maken.</p>	
<p>Uit berekeningen die gemaakt zijn met het programma waarmee de energielabels zijn vastgesteld blijkt dat de doelstelling 'alle woningen op label C of beter' tot een energiebesparing van 30% zullen leiden. Ons Doel heeft het voornemen met regelmaat gegevens van Liander op postcodeniveau af te nemen, om het verbruik te monitoren. In 2010 is dit voor het eerst gebeurd.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties hebben de ambitie om 20% te besparen op het totale gasverbruik in hun bezit sociale huurwoningen in de periode 2008-2018.</p>	
<p>In 2010 is overleg gevoerd met de gemeente over Step to Save. De bewoners krijgen een energiebesparingsbox op de kosten van de corporatie en de gemeente stelt een energieconsulent beschikbaar. In het Leids directeurenoverleg zijn de ervaringen van Ymere met dit project gedeeld en op grond daarvan is besloten niet met dit project te beginnen.</p> <p>Ook BeterPeter (online energiebesparingscoach) bleek uit elders uitgevoerde pilots niet de beoogde gedragsverandering teweeg te brengen.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De corporaties zeggen hun medewerking toe aan een communicatiecampagne van de Milieudienst om bewoners te stimuleren zich energiezuiniger te gedragen.</p>	
<p>De marsroute energiebesparing is niet op tijd gereed gekomen.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: Portaal Leiden, Ons Doel en de Sleutels zeggen toe eind 2009 een actieplan aan de gemeente te overleggen waarin zij afspraken over duurzaamheid concretiseren.</p>	
<p>Deze aanvullende eisen zijn in het standaard programma van eisen van Ons Doel verwerkt.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: Bovenop de eisen uit het Bouwbesluit zeggen de corporaties toe dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> er altijd FSC-gecertificeerd hout gebruikt zal worden, indien er hout wordt toegepast; er geen uitlogbare metalen worden gebruikt of – als 	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
			<p>dat wel het geval is – op zodanige wijze dat uitloping wordt voorkomen;</p> <ul style="list-style-type: none"> • zij in bijzondere projecten hogere ambities willen realiseren. 	
Ook dit is in de programma's van eisen vastgelegd.			Prestatieafspraken 2009-2015: De corporaties zullen rekening houden met de uitgangspunten van Duurzame Stedenbouw, zoals vastgelegd in het Regionaal Beleidskader Duurzame Stedenbouw.	
Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften		8		8
<i>Focus op (starters), landers, bijzondere doelgroepen</i>				
Het nieuwbouwprogramma is voornamelijk gericht op landers. De voorraad bestaande woningen lijkt voor ten minste 60% geschikt voor starters.	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: In de komende jaren zullen we ons concentreren het bieden van woonarrangementen aan bijzondere groepen, 'starters' en 'landers':</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starters: jongeren die nog niet zelfstandig wonen • Landers: ouderen die een woning zoeken die hen in staat stelt zelfstandig de regie te houden over hun leven. <p>Binnen beide groepen gaat de aandacht van Ons Doel uit naar subgroepen met de meeste problemen (urgenten, lichamelijk of verstandelijk gehandicapten, lage inkomens, starters op de koopmarkt). Het faciliteren van deze groepen vereist dat we binnen deze groepen ook meer kapitaalkrachtige klanten bedienen.</p>			
In de herziening van het SVB 2007 is een investeringskader opgenomen.	Ondernemingsplan 2007 tot 2012: In de planvorming van nieuwbouw- en renovatieprojecten is de eerste beslissing: kan dit project een bijdrage leveren aan onze doelstellingen ten aanzien van starters, landers en/of bijzondere groepen? Tijdpad: vanaf 2006			
Zoals uit de jaarverslagen blijkt is de samenwerking met Libertas beter uit de verf gekomen dan die met SLS Wonen.	Ondernemingsplan 2007 tot 2012: Samenwerking met SLS Wonen en Libertas Leiden moet aantoonbaar leiden tot betere kansen/diensten voor starters en landers. Tijdpad: 2006/2007			
% woningen van Ons Doel geschikt voor landers?	<p>SVB 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2017 bestaat 25% van het bezit van Ons Doel uit woningen die geschikt zijn voor landers. 			
<i>Landers</i>				
<p>Jaarverslag 2009/2010:</p> <p>Libertas (zorginstellingen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ons Doel heeft in 2009 een samenwerkings- 	Ondernemingsplan 2007 tot 2012: De WMO vraagt om wonen/zorg/welzijnsarrangementen. Ons Doel werkt (onder meer via de ontwikkeling van woonservicezones) nu al met diverse zorgaanbieders aan de			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>overeenkomst met Libertas Leiden gesloten. Ons Doel richt zich steeds meer op het vastgoed, Libertas Leiden op het leveren van welzijn en zorg. In dit kader verzorgt Ons Doel het vastgoedbeheer van het bezit van Libertas het projectmanagement bij transformatieprojecten. In de projecten De Parelvisers, Het Gebouw, Lorentzhof en Robijnhof werken Ons Doel en Libertas Leiden met elkaar samen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parelvisers: Op 17 mei 2010 zijn alle documenten getekend die de overdracht van de woningen in De Parelvisers van Libertas Leiden naar Ons Doel mogelijk maakt. De VvE is opgericht en De Parelvisers is administratief in de organisatie van Ons Doel opgenomen. In het tweede kwartaal zijn verder de voorbereidingen getroffen voor de overname van een belangrijk deel van de huuradministratie door Ons Doel. In het voorjaar werd het startsein gegeven voor de uitvoering van de renovatiewerkzaamheden. Zowel de plint als de 120 woningen worden ingrijpend aangepakt om met elkaar als een moderne woonzorgvoorziening een nieuw leven te beginnen. Elke woning is zowel extramuraal als intramuraal te bewonen, waardoor bewoners die in een latere levensfase alsnog een beroep moeten doen op intensieve zorg, daarvoor niet hoeven te verhuizen. • Woningen van Libertas: De Stadsstimmerwerf, een rijksmonument aan het Galgewater uit 1612 met 33 woningen is in de exploitatie het meest lastige complex. Voor de overige woningen kijken Ons Doel en Libertas Leiden naar de mogelijkheid van overdracht naar Ons Doel. Het gaat om de Bank van Lening (12 woningen), De Camp (29 woningen) en Langebrug (24 woningen). Daarnaast zijn er 49 woningen in vier hofjes (Speckhofje, Brouckhovenhofje, Janshofje en Stevenshofje). • Lorentzhof: Na jarenlang overleg tekenden in 2010 de gemeente Leiden, Libertas Leiden, Ipse de Bruggen en Ons Doel de samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast gaf het college Sanering afgelopen jaar zowel Libertas Leiden als Ipse de Bruggen groen 	<p>totstandkoming van zo compleet mogelijke wonen/zorg/welzijnsarrangementen. Daar willen we nog meer aan doen.</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>licht voor de verkoop van het vastgoed op deze locatie. Met andere woorden, het project Lorentzhof staat in de startblokken. Zodra duidelijkheid is over het bestemmingsplan kan de planontwikkeling daadwerkelijk beginnen.</p> <p>Haardstee (stichting voor verstandelijk gehandicapten):</p> <ul style="list-style-type: none"> Op 11 februari 2010 hebben Libertas Leiden, Ons Doel en de Haardstee de samenwerkingsovereenkomst voor Smaakwerk, het kantineproject, ondertekend. <p>Ons Doel en de Haardstee hebben een concept samenwerkingsovereenkomst opgesteld met een grotere reikwijdte. De overeenkomst heeft betrekking op combinaties van vastgoed van Ons Doel en dienstverlening en zorg van de Haardstee. Deze zal in 2011 worden ondertekend.</p>				
<p>De samenwerkingsovereenkomst van 2009 is een uitvloeisel van deze ambitie</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: Ons Doel en Libertas Leiden (vijf recent gefuseerde zorginstellingen) hebben al lang iets samen. Wij beheren hun vastgoed en zijn elkaars partner bij ontwikkeling. Samen bieden we mensen in wijken waarin we beiden werken een woon-, zorg- en welzijnsabonnement aan. Libertas Leiden wil net als Ons Doel een wezenlijke rol spelen bij de vormgeving en uitvoering van de WMO. We vinden allebei dat senioren optimaal gefaciliteerd moeten worden in hun behoefte aan een plek midden in de samenleving, met optimale regie over hun eigen leven.</p> <ul style="list-style-type: none"> Geschikte panden aan te kopen Nieuwe gebouwen te ontwikkelen Bezit van Ons Doel of Libertas (meer) geschikt te maken In samenwerking diensten aan te bieden Een betere afstemming van diensten in de wijk te bevorderen Samen een sociale 'floormanager' aan te stellen die zorgt voor samenhang in het aanbod en het oplossen van praktische problemen. 			
<p>Naar aanleiding van deze ambitie is de Meelbox in Nieuw Groenhoven opnieuw ingericht. Vrijwilligers runnen deze ontmoetingsruimte</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: Onderzoeken in een pilot in Nieuw Groenhoven of laagdrempelige internetpunten in buurtwinkels of ontmoetingsruimten voorzien in de communicatiebehoeften van senioren. Tijdpad: 2007</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>Niet gerealiseerd. Wel heeft Ons Doel geparticipeerd in Living Lab (samen met Libertas Leiden en stichting Radius), een samenwerking van de gemeentes Leiden, Delft en Rotterdam en de universiteiten in deze gemeenten. De bedoeling was onder meer om bij oudere bewoners nieuwe producten uit te proberen, die er aan kunnen bijdragen dat deze groep langer zelfstandig kan wonen.</p> <p>Er zijn nog geen concrete producten uitgetest. Wel hebben studenten van de TU Delft op basis van vraaggesprekken met bezoekers van de meelbox producten ontwikkeld en aan deze groep gepresenteerd. Het leverde onder meer een leesstandaard voor boeken op en een plateauiftje dat in een keukenkastje kan worden gemonteerd. Living Lab zoekt nu naar producerende bedrijven.</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: In nieuwbouw- en renovatieplannen zorgen we voor een adequate ict-infrastructuur voor onder meer domotica. Tijdspad: vanaf 2008</p>			
Bijzondere doelgroepen				
<p>Jaarverslag 2009: Stichting Winnersway, begeleid wonen voor ex-verslaafden. Toen deze stichting in de loop van 2009 in moeilijkheden kwam, zijn de cliënten in het pand in de Slaaghwijk overgenomen door Stichting De Binnenvest. In het pand aan de Lammenschansweg is de groep van Winnersway in 2009 opgehouden te bestaan, hier heeft De Binnenvest een nieuwe groep geformeerd.</p>	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: In samenwerking met Winnersway en Exodus een uitstroomhuis opzetten voor ex-verslaafden en ex-gedetineerden. Tijdspad: uiterlijk 2008</p>		<p>In Holland Rijnland is in 2009 een beleid voor bijzondere doelgroepen afgesproken. Jaarlijks wordt een contingent vastgesteld voor zorginstellingen en woningcorporaties in Holland Rijnland. Van de vrijkomende huurwoningen bij Ons Doel gaan er jaarlijks 5 tot 7 naar bijzondere doelgroepen.</p>	
<p>Jaarverslag 2009/2010: Stichtingen waarmee samenwerking is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stichting Gemiva, voor mensen met een verstandelijke beperking. Gemiva heeft een unit in De Schakels. • Stichting Exodus, de huisvesting van ex-gedetineerden, huurt een aantal woningen in Nieuw Groenhoven. • Stichting Cardea voor jongerenzorg huurt woningen in De Schakels, het gebouw in Roomburg van Ymere dat Ons Doel beheert. • Stichting Winnersway, begeleid wonen voor ex-verslaafden • Ons Doel heeft in 2009 ook samengewerkt met de Leidse stichtingen 't Huis op de Waard en R.K. Zorgcentrum Roomburgh. Beide stichtingen exploiteren één verzorgingshuis. Ons Doel verzorgt het technisch beheer van deze gebouwen en zal 	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: bijzondere groepen op zoek naar bijzondere woonvormen</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>wellicht bij de herontwikkeling ingeschakeld worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> In Oegstgeest werken wij samen met WWZ-Mariënstaete-Valent (WMV) en onderzoeken de mogelijkheid van de herontwikkeling van zorgcentrum Hofwijck en de bijbehorende aanleunwoningen van stichting Vijverhof, die ook door WMV bestuurd wordt. Ons Doel verzorgt het technisch beheer van de woningen in de Vijverhof. <p>De Haardstee (stichting voor mensen met verstandelijke beperking):</p> <ul style="list-style-type: none"> Stichting de Haardstee begeleidt mensen met een verstandelijke beperking. Zij huurt een blokje woningen aan de Kooilaan. Dit blokje wordt gesloopt in verband met de herinrichting van het Kooiplein. Ons Doel en de Haardstee hebben regelmatig overleg over alternatieven voor deze locatie. Daarnaast is er een aanzienlijke wachtlijst van 40 cliënten die ook ergens een plek moeten vinden. Het alternatief is nu gevonden in het bouwplan voor Zuidhoven in het blok aan de Willem Klooslaan. Aard en omvang van de locatie lenen zich uitstekend voor deze doelgroep. Op 11 februari 2010 hebben Libertas Leiden, Ons Doel en de Haardstee de samenwerkingsovereenkomst voor Smaakwerk, het kantineproject, ondertekend. Ons Doel en de Haardstee hebben een concept samenwerkingsovereenkomst opgesteld met een grotere reikwijdte. De overeenkomst heeft betrekking op combinaties van vastgoed van Ons Doel en dienstverlening en zorg van de Haardstee. Deze zal in 2011 worden ondertekend. <p>Stichting de Binnenvest (opvang en ondersteuning voor mensen met complexe problematiek):</p> <ul style="list-style-type: none"> Stichting de Binnenvest: Dak- en thuislozen vormen een belangrijke groep cliënten. In de weg terug naar de samenleving zijn er ook vormen van begeleid wonen nodig. De Lammenschansweg en de Sparrenhorst van Ons Doel voldoen elk op hun manier aan de wensen van De Binnenvest. Wij onderzoeken ook de mogelijkheid om een sociaal pension te bouwen op de locatie 'Stad en Milieu', nabij de Haagweg. Inmiddels is 				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>duidelijk dat de eigenaar van de grond, Strukton dit sociaal pensioen op deze locatie niet ziet zitten. Er zou een negatief effect van uitgaan op de koopwoningen.</p> <p>Overig:</p> <ul style="list-style-type: none"> Koppenhinksteeg: Op de valreep voor de verkiezingen vond de ontruiming van de Koppenhinksteeg plaats. Op vrijdagochtend 26 januari is de Koppenhinksteeg met veel machtsvertoon (106 agenten, waarvan zes te paard en twee hondenbegeleiders; een politieboot lag stand-by) leeggehaald. Ons Doel heeft zich ingespannen om voor de Vrijplaats een permanente oplossing te creëren. Bij de komst van het vorige college is een streep door de plannen voor de Koppenhinksteeg gehaald. De gemeente heeft de kosten die Ons Doel maakte voor de herontwikkeling van de Koppenhinksteeg, vergoed. Haagweg 4 (gebouw voor kunstenaars). 				
<p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw: Aan de Willem Klooslaan komen 18 wooneenheden voor cliënten van Stichting de Haardstee, jongeren met een verstandelijke beperking. Op de begane grond komt een steunpunt. Deze nieuwbouw zal als vervanging voor de huidige huisvesting aan de Kooilaan dienen. Het woonblok aan de Kooilaan moet op korte termijn wijken voor de herontwikkeling van het Kooiplein. Eind van het jaar was het Definitief Ontwerp bijna gereed. 				
<p>Jaarverslag 2010:</p> <p>Ons Doel heeft in 2007 de doelstelling geformuleerd om in vijf jaar 75 woningen in De Rodes in de Merenwijk te verkopen. Met de verkoopopbrengsten zal het nieuwbouwprogramma mede worden gefinancierd. Tot 2010 zijn 23 woningen verkocht. In 2010 zijn daar zeven woningen bij gekomen. Er zijn vier woningen leeggekomen en drie woningen stonden al in 2009 leeg. Eén woning is aan een huurder van Ons Doel verkocht. In totaal zijn nu 30 woningen verkocht.</p>				
<p>Nog geen prestaties in deze periode. De woningen die samen met Libertas Leiden ontwikkeld worden hebben allemaal drie en zo mogelijk vier sterren.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties zullen voldoen aan de eis dat traploze nieuwbouwwoningen minimaal 3*** levensloopgeschikt</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
			dienen te zijn. Volgens planning worden er 2.750 traploze woningen van 2008 tot 2015 opgeleverd, dit is inclusief renovatie. De nieuwbouw betreft ruim 1.750 met 3*, 100 met 4* en 19 met 5* sterren.	
De plannen van Ons Doel vallen gedeeltelijk in de aangewezen woonservicegebieden: Het Gebouw in KEO; Robijnhof in Diamantlaan/De Robijn; Parelvisser in Luifelbaan. Lorentzhof is niet aangewezen als stimuleringsgebied, omdat buiten de Lorentzhof nauwelijks bouw mogelijkheden zijn in dit gebied. Ons Doel is van mening dat Lorentzhof van groot belang is voor het gebied tuinstadwijk/professorenwijk en het zuidelijk deel van de binnenstad. In 2007 -2010 nog weinig prestaties.			Prestatieafspraken 2009-2015: De gemeente Leiden heeft in haar Nota Winkelen, Wonen, Zorg en Welzijn zes gebieden als stimuleringsgebieden aangewezen, te weten: Kooiplein en omgeving (KEO), Boshuizen/ Luifelbaan, Fortuinwijk, Diamantlaan/De Robijn, Merenwijk Centrum en Stevensbloem en omgeving. De corporaties investeren in bestaande woningen (levensloopgeschikt maken) en gebouwen (toegankelijk maken). De gemeente wil corporaties er niet van weerhouden om (ook) te investeren in andere gebieden dan de stimuleringsgebieden.	
Het discussiestuk Ouderen en Wonen van Ons Doel heeft er sterk aan bijgedragen deze ambitie te heroverwegen. De reeks rapporten die eind 2010, begin 2011 zijn opgeleverd in het kader van de bijstelling van de woonvisie bevestigen deze veronderstelling.			Prestatieafspraken 2009-2015: Op basis van de nieuwe inzichten zijn er vraagtekens te zetten bij de doelstelling uit de Woonvisie om 3.500 extra levensloopgeschikte woningen te realiseren. Corporaties en gemeente doen in 2009 gezamenlijk onderzoek naar de kwalitatieve en de kwantitatieve vraag voor de komende jaren.	
Er is in 2010 een achterstand ontstaan als gevolg van de pardonregeling. Deze is in 2011 goeddeels ingelopen, waarbij Ons Doel een meer dan evenredig aandeel voor haar rekening heeft genomen.			Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties garanderen dat zij de taakstelling die de gemeente krijgt met betrekking tot de huisvesting van statushouders (inclusief pardonregeling) zullen invullen.	
Ons Doel huisvest jaarlijks haar deel van bijzondere doelgroepen zoals in de regio is afgesproken.			Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties reserveren jaarlijks naar behoefte van de opvanginstellingen woningen voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.	
Dit gebeurt in het platform OGGZ en in overleg tussen gemeente en de betrokkenen.			Prestatieafspraken 2009-2015: Partijen evalueren jaarlijks de afspraken van het convenant 'voorkomen van huisuitzetting bij huurschuld'.	
			Prestatieafspraken 2009-2015: Partijen streven – binnen het kader van de regionale afspraken over de uitvoering van het Regionaal Kompas in Holland Rijnland – naar oplossingen bij het zoeken van locaties voor bijzondere huisvestingsprojecten, zoals een tweede sociaal pension, een woonhotel voor acute daklozen en 'scheve huisjes'.	
(Des-)investeren in vastgoed		6		7
<i>Nieuwbouwprojecten</i>				
Monitor 2010: Deze doelstelling is gehaald, maar Ons Doel heeft daar in deze periode geen bijdrage aan geleverd. De			Prestatieafspraken 2009-2015: De corporaties streven ernaar in de periode 2005-2009 minimaal 320 nieuwe sociale huurwoningen te realiseren.	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>verwerving van 118 woningen van Libertas en de bouw van 54 woningen in Zuidhoven vallen buiten deze periode. Ons Doel realiseert volgens planning circa 200 woningen in 2012/2013 (Het Gebouw, Stad en Milieu, Voetbalvelden, Zuidwest, Zuidhoven, Robijnhof).</p>				
<p>Om nieuwbouw te realiseren en een kwaliteitsverbetering van de voorraad te bereiken grijpen de Leidse corporaties in hun huidige woningvoorraad in. In de periode 2005-2008 zijn 800 woningen gesloopt, 31 woningen verkocht op de markt en 49 in maatschappelijk gebonden eigendom (mge).</p>			<p>Woonvisie 2005-2015: Kwaliteitsslag bestaande voorraad door corporaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sloop van ca.1.450 woningen in de sociale woningvoorraad • renoveren van 3.500 woningen • nieuwbouw van ca. 1.500 sociale huurwoningen <p>Prestatieafspraken 2009-2015: Voor 2009 staat de verkoop van 88 woningen op de markt en 49 woningen in mge in de planning, wat het totaal voor de periode 2005-2009 op 119 verkoop op de markt en 98 verkoop in mge brengt. In 2009 is geen sloop van woningen voorzien.</p>	
<p>Jaarverslag 2010: Diverse nieuwbouwplannen in voorbereiding/ontwikkeling:</p> <p>Totale planvorming:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 315 woningen, waarvan i.i.g. 156 koopwoningen • 40 (zorg) plaatsen <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het Gebouw (25 starterswoningen, oplevering eind 2012). De starterskoopwoningen (25) zijn losgekoppeld van het hoofdgebouw en zullen in 2011 door Ons Doel zelf apart aanbesteed worden. • Zuidhoven Nieuwbouw (36 woningen, start bouw eind 2011): Het project Zuidhoven Nieuwbouw is de laatste stap in een intensief proces om samen met de buurtbewoners de buurt te verbeteren. Vanuit de gezamenlijk opgestelde buurtvisie werden plannen voor renovatie en herstructurering gemaakt. <p>Langs de Boshuizerkade zullen twee appartementenblokken komen met in totaal 36 sociale huurwoningen. Uitgangspunt is dat de huurprijs van deze woningen ruim onder de huurtoeslaggrens blijft, waardoor ze ook voor de buurtbewoners bereikbaar blijven.</p>	<p>Strategisch voorraadbeleid 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor de periode 2007-2017 nieuwbouw van 340 huurwoningen (voornamelijk in de prijsklasse < € 621) en 176 koopwoningen. 			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • Aan de Willem Klooslaan komen 18 wooneenheden voor cliënten van Stichting de Haardstee, jongeren met een verstandelijke beperking. Op de begane grond komt een steunpunt. Deze nieuwbouw zal als vervanging voor de huidige huisvesting aan de Kooilaan dienen. Het woonblok aan de Kooilaan moet op korte termijn wijken voor de herontwikkeling van het Kooiplein. Eind van het jaar was het Definitief Ontwerp bijna gereed. Ook hebben wij de omgevingsvergunning ingediend bij de Gemeente Leiden. • Lorentzhof (93 woningen, start bouw 2013): Na jarenlang overleg tekenden in 2010 de gemeente Leiden, Libertas Leiden, Ipse de Bruggen en Ons Doel de samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast gaf het college Sanering afgelopen jaar zowel Libertas Leiden als Ipse de Bruggen groen licht voor de verkoop van het vastgoed op deze locatie. Met andere woorden, het project Lorentzhof staat in de startblokken. Zodra duidelijkheid is over het bestemmingsplan kan de planontwikkeling daadwerkelijk beginnen. Huur: 39 huurwoningen met zorgindicatie Koop nieuwbouw: 29 appartementen – 4 eengezinswoningen Koop herontwikkeling gebouw Bruggen: 21 woningen Totaal: 39 huurwoningen - 54 koopwoningen – 1 wijkservicecentrum – 1 zorgcentrum • Robijnhof (133 woningen, 40 plaatsen, start bouw eind 2012): In 2010 werd nog volop gesleuteld aan het stedenbouwkundig plan voor de ontwikkeling van de locatie Robijnhof. Behalve nieuwbouw voor het huidige zorgcentrum zullen er koop- en huurappartementen gerealiseerd worden en eengezinswoningen in de koopsector. <p>Het is een opgave om zowel programmatisch als financieel een optimale combinatie van functies te realiseren op deze locatie. Daarbij proberen we zo veel mogelijk tegemoet te komen aan bezwaren van omwonenden. Libertas Leiden heeft Programma van Eisen in 2010 nog eens tegen het licht gehouden.</p>				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>Ons Doel toetste het woonprogramma aan de huidige marktsituatie. Eind van het jaar waren we daar nog volop mee bezig. Begin 2011 werken we aan een definitief startdocument voor het project. Planning: 1e fase: nieuwbouw zorgcentrum (36 plaatsen groepswonen, 20 kleine zorgappartementen, 4 TOP, 16 plaatsen dagverzorging), 2e fase: 15 aanleunwoningen, 70 appartementen (56 koop, 14 huur), 28 eengezinswoningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Roomburg: De bouw van de huurwoningen in Roomburg die Ons Doel voor woningstichting Ymere gaat beheren is na de zomerstop gestart. Het project 'De Schakels' heeft veel tegenslag gekend in de aanloop naar de uitvoering. Alle tegenslagen zijn echter overwonnen. Ons Doel beheert en verhuurt dan in totaal 88 woningen en één steunpunt, verspreid over drie woonblokken op een half verdiept aangelegde garage. 				
Deze zijn opgenomen in het model programma van eisen van Ons Doel.			Woonvisie 2005-2015: Bij nieuwbouw toetst de gemeente aan de Richtlijnen Kwaliteit Woningbouw.	
Is niet nader uitgewerkt. Ons Doel voert als beleid om geen woningen met onderhoudstekorten te beheren. De te verkopen woningen maken deel uit van complexen die langdurig in beheer blijven. Daarmee hebben ook de te verkopen woningen geen bouwtechnische gebreken.			Woonvisie 2005-2015: bij bestaande woningen willen gemeente en corporaties beleid uitwerken om bij de verkoop van huurwoningen het splitsingsbeleid toe te passen. Het doel hiervan is dat er geen woningen met forse bouwtechnische onderhoudstekorten in de verkoop komen, zonder dat er goede waarborgen zijn.	
Deze beleidskeuze is sterk achterhaald door de crisis. De tendens is nu juist om niet te veel ballen in de lucht te willen houden.			Woonvisie 2005-2015: Bij de realisatie van het bouwprogramma ligt de nadruk op de periode 2005-2009. Om 100% te halen wil de gemeente Leiden 150% in ontwikkeling nemen. Dat betekent dat ongeveer 6.000 woningen in ontwikkeling moeten worden genomen om de doelen tot 2010 te halen.	
Dit vertaalt zich in het bouwprogramma, maar komt pas na de periode 2007- 2010 tot uitdrukking in resultaten voor Ons Doel.			Woonvisie 2005-2015: De corporaties spelen een belangrijke rol in het nieuwbouwprogramma van Leiden. Zij zijn in veel gevallen de partij die een locatie 'vrij' maakt (in geval van sloop) en ze ontwikkelen de sociale woningen in de stad. Behalve als 'sociale ontwikkelaar' kunnen zij ook fungeren als commerciële ontwikkelaar, dat wil zeggen; als partij die vrije huur- of koopwoningen ontwikkelt.	
Het ambtelijke en bestuurlijk Leids Platform Wonen vervult de rol van taskforce.			Woonvisie 2005-2014: Betrokken partijen zullen een Task Force woningbouwprogramma oprichten die driemaandelijks de stand van zaken doorneemt en	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
			concrete knelpunten bespreekt. Dit brengt tot uitdrukking dat de betrokken partijen de ambities beschouwen als een gezamenlijke opgave, die in goede samenwerking moet worden gerealiseerd.	
<i>Herstructureringsprojecten en renovatie</i>				
<p>Jaarverslagen: de herstructurering van Zuidhoven heeft plaatsgevonden in intensief overleg met de buurtgroep Boshuizerkade ca. Bij de visie op de Surinamestraat/Antillenstraat en de Ploenhof c.a. zijn de bewoners intensief betrokken (jaarverslag 2010)</p>	<p>SVB 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> Boshuizerkade (hier lopen nu plannen voor; de driehoog blokken zullen worden gerenoveerd, de vierhoog blokken en de seniorenwoningen zullen worden gesloopt en vervangen door levensloopbestendige nieuwbouw) Verhoogde (sociale en of technische) kwaliteit van de complexen aan de Suriname/Antillenstraat (223 woningen In Leiden Noord), Van Wijkzaalberg (Uiterste Gracht), Ploenstraat (47 woningen, 12 eengezinswoningen en 186 duplexwoningen, houten vloeren, geluidsoverlast) en Nieuw Groenhoven. Dit heeft beperkte effecten op de huur en woningtypen. Nader te onderzoeken (label 3/4): Lammenschansweg (de gemeente wil op middellange termijn meer volume) Er worden geen bestaande woningen senioren geschikt gemaakt, gezien de kosten en uiteindelijk te behalen resultaten. 		<p>Woonvisie 2005-2015: Gemeente en corporaties hechten er aan dat bewoners goed betrokken zijn bij het maken van de ontwikkeling van wijkontwikkelingsplannen en andere gebiedsgerichte plannen en bij concrete planontwikkeling voor gebouwen.</p>	
<i>Ontwikkeling Maatschappelijk vastgoed:</i>				
<p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het Gebouw, de nieuwe naam voor het project Brede School Leiden Noord, is in 2010 steeds meer gaan leven. Het project heeft vertraging opgelopen door de tegenvallende aanbesteding in 2009. Toch hebben de betrokken partijen ook afgelopen jaar intensief aan het project gewerkt. De participanten in Het Gebouw – de vier basisscholen, de bibliotheek, Libertas Leiden, de peuterspeelzaal en het gezondheidscentrum – laten de samenwerking al wel volop in de wijk leven. Ons Doel en de gemeente Leiden hebben in 2010 hard gewerkt aan de afronding van de omvangrijke bezuinigingsopgave. Dat heeft tot een geheel nieuw bestekspakket voor de aanbesteding geleid. Op 30 juni bleek het resultaat van de nieuwe aanbesteding positief. Een deel van de bezuinigingen, die in een optiepakket waren meegenomen, konden toch 	<p>Ondernemingsplan 2007 tot 2012: de trend om corporaties te betrekken bij het beheer van maatschappelijk vastgoed. Hoewel dit (nog) een wat onoverzichtelijk terrein is, sluit het goed aan bij onze basiskoers. We voelen ons thuis in het maatschappelijk middenveld en zijn in staat ook ingewikkelde verbanden en opgaven efficiënt te organiseren. Daar liggen dus kansen. We schrijven een beleidsnotitie maatschappelijk vastgoed. Tijdspad: 2007. Vooruitlopend daarop zorgen we dat we ons profileren als potentiële partner.</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>meegenomen worden in de uitvoering. Veel kwaliteiten konden hierdoor behouden blijven. Na de bouwvakantie begonnen de voorbereidingen voor de werkzaamheden en begin december vond het feestelijke startmoment van de bouw plaats. Eind 2012 zal het gebouw opgeleverd worden. De starterskoopwoningen (25) zijn losgekoppeld van het hoofdgebouw en zullen in 2011 door Ons Doel zelf apart aanbesteed worden.</p>				
Kwaliteit van wijken en buurten		8		8
<i>Leefbaarheid</i>				
<p>Jaarverslag 2010: Woonfraude en overlast Ons Doel onderzocht in een pilot van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) de omvang van woonfraude. Woonfraude is onrechtmatige bewoning, doorverhuur, en onrechtmatig gebruik van de woning en heeft een negatieve invloed op het leefklimaat in een woongebouw. Begin 2010 werden de resultaten bekend. Uit de woonfraudescan werd duidelijk dat bij ongeveer 3% van de huurders het vermoeden bestaat van fraude. De medewerker die overlast en woonfraude behandelt bij Ons Doel, Felix Hogenbirk, is er mee aan de slag gegaan. Hij heeft contact gezocht met deze huurders. In een aantal gevallen bleek er geen aantoonbare fraude te zijn, in een ander aantal gevallen is de fraude met succes aangepakt.</p>			<p>Woonvisie 2005-2015: De Leidse corporaties en de gemeente Leiden hebben samen het project onrechtmatige bewoning in gang gezet om illegale bewoning en illegale onderhuur te bestrijden.</p>	
<p>In het Leids Platform Wonen is regelmatig gesproken over 'het Leids planproces'. De bedoeling is om het proces rond de ontwikkeling van gebiedsvisies verder af te stemmen. Dit heeft in 2011 geleid tot afspraken die ook van belang zijn voor bouwkundige planprocessen die voortvloeien uit de gebiedsvisies.</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: De corporaties hebben aangegeven welke projecten zij in de komende jaren van plan zijn te gaan realiseren. Van deze projecten heeft de gemeente geïnventariseerd in welke gevallen ook ingrepen in de openbare ruimte voorzien zijn.</p> <p>Partijen zoeken gezamenlijk naar afstemming van een project met de vernieuwing van bijvoorbeeld riolering, kabels en leidingen en bestrating om kosten en overlast te besparen. Partijen gaan gezamenlijk na of aanpassingen in hun planning kunnen leiden tot optimalisatie en maken hierover nadere afspraken.</p>	
<p>Jaarverslag 2010: Ons Doel houdt zich onder meer bezig met:</p>			<p>Prestatieafspraken 2009-2015: Gemeente Leiden en de corporaties financieren ten</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> wijkbeheer; de wijkbeheerders houden toezicht op woonomgeving en gemeenschappelijke ruimten; organiseren buurtactiviteiten (voetbalkooitoernooi, vuurwerkopruimacties, zakgeldprojecten enz.). veiligheid: project Leiden Buitengewoon Veilig samen met gemeente en de overige Leidse corporaties; ontmoetingsplekken: Nieuw Groenhoven (Meelbox), Professorenpad (samen met stichting Radius), buurtontmoetingsplek (BOP) Zuidhoven en ontmoetingsruimte bewoners Schuttersveld (was in oude kantoor Ons Doel, komt mogelijk weer terug). De in het vorige jaarverslag genoemde experiment met de burenhulpcentrale is inmiddels stopgezet. <p><i>Deelname aan project Leiden Buitengewoon Veilig:</i> Leiden Buitengewoon Veilig heeft het doel de veiligheid in Leiden integraal te vergroten. Het is een samenwerkingsverband dat in 2003 ooit is opgestart op initiatief van Ons Doel. Naast de andere Leidse corporaties en de gemeente Leiden doen inmiddels meer dan dertig partners mee. Om tot een integrale aanpak te komen zijn zes aandachtgebieden benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW, alle woningen van Ons Doel voldoen aan dit keurmerk); sociale veiligheid; veilig verkeer; veilig winkelen; veiligheid, beheer en leefbaarheid; advies en ondersteuning m.b.t. veiligheid. <p>De coördinator van het project heeft een werkplek bij Ons Doel. Hij is gedetacheerd politieman. Het project verbindt veiligheid aan leefbaarheid en beheer aan wijkontwikkeling.</p> <p>De aanpak is heel praktisch en vertoont veel overeenkomsten met opbouwwerk nieuwe stijl: de coördinator fungeert vooral als aanjager/katalysator en treedt terug als de participanten het zelf kunnen organiseren.</p>			<p>minste tot 2012 gezamenlijk een projectleider-coördinator veiligheid in het kader van het project Leiden Buitengewoon Veilig. In dit kader wordt integraal gewerkt aan de veiligheid door middel van het Politiekeurmerk Veilig Wonen, sociale veiligheid, veilig verkeer, veilig winkelen, beheer en leefbaarheid en veiligheidsadvies en -ondersteuning in concrete projecten. De corporaties zorgen voor één huismeester of wijkbeheerder per 800 à 1.200 woningen.</p>	
<p>Jaarverslag 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Vrijwilligerswerk</i> Ons Doel hecht aan de inzet van vrijwilligers in buurten en wijken. Om deze reden 				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelDEN 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<p>hebben wij in 1995 de Beverprijs ingevoerd. De prijs gaat naar een organisatie of persoon die zich verdienstelijk heeft gemaakt voor inwoners van Leiden. In 2010 is de prijs gegaan naar Ton van Kesteren, die zich al 43 jaar met niet-aflatend enthousiasme op veel verschillende manieren inzet voor diverse groepen in de samenleving, van blinden en slechtzienden, kinderdagverblijf en basisschool tot buurtvereniging Groenord Zuid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ons Doel is ook sponsor van de Co Verhoogprijs, de prijs die jaarlijks wordt uitgereikt op de internationale vrijwilligersdag op 7 december. Deze prijs heeft het doel een Leidse vrijwilliger in het zonnetje te zetten. • In 2010 heeft Ons Doel zich aangesloten bij twee organisaties die zich inzetten voor vrijwilligers. Stichting Present Leiden en iDOE. • <i>Sponsoring en donaties Ons Doel:</i> Ons Doel sponsort een aantal organisaties die geen winstoogmerk hebben en naar de visie van Ons Doel bijdragen aan de leefbaarheid in wijken. Het betreft de volgende organisaties: Stichting Tam Tam, Moed Nederland, Kunst en Vliegwerk, iDoe, Stichting Present, de Co Verhoogprijs, basketbalactiviteiten. Daarnaast heeft Ons Doel een aantal donaties gedaan: voor de hulp aan de slachtoffers van de aardbeving in Haïti is 2.400 euro overgemaakt, een rond bedrag gebaseerd op 1 euro per woning; 2.500 euro is bijgedragen aan de voorbereiding van het project in Juigalpa in Nicaragua in het kader van de stedenband die Leiden heeft met deze stad. • Dit zal in 2011 leiden tot een gezamenlijke garantstelling van Leidse woningcorporaties voor dit project • <i>Overige leefbaarheidsactiviteiten:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Onderzoek naar maatregelen voor woningen in De Kooi</i> ○ <i>In Tuinstadwijk ontstond een nieuwe bewonerscommissie</i> ○ <i>Tentoonstelling 'Verbeelding van Zuidwest'</i> ○ <i>Gezamenlijke Wijkpost 'Bij Willem' geopend</i> ○ <i>Woonfraude en overlast</i> 				

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2007 - 2010	Geformuleerde ambities 2007 - 2010	Cijfer	Opgaven 2007 - 2010	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Voorkomen huisuitzettingen</i> <p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ons Doel faciliteert ontmoetingsplekken: Nieuw Groenhoven (Meelbox), Professorenpad (samen met stichting Radius), buurtontmoetingsplek (BOP) Zuidhoven en ontmoetingsruimte bewoners Schuttersveld (was in oude kantoor Ons Doel, komt mogelijk weer terug). Een medewerkster leefbaarheid onderhoudt contacten met diverse groepen en ondersteunt de organisatie van activiteiten. 				
<i>Vitale wijken</i>				
	<p>SVB 2007: Nader te onderzoeken (label 3/4): Lammenschansweg (de gemeente wil op middellange termijn meer volume), Boshuizerkade (hier lopen nu plannen voor; de driehoog blokken zullen worden gerenoveerd, de vierhoog blokken en de seniorenwoningen zullen worden gesloopt en vervangen door levensloopbestendige nieuwbouw) en Pioenstraat (12 eengezinswoningen en 186 duplexwoningen met houten vloeren, geluidsoverlast). De Antillenstraat/ Surinamestraat (223 woningen in Leiden Noord) kreeg het label 7/8 in verband met de grote sociale druk. Hiervoor zal op termijn een verbeterplan worden opgesteld. Ook de Pioenstraat (47 eengezinswoningen) kreeg dit label. Ook bij deze eengezinswoningen speelt geluidsoverlast.</p>			
<p>Jaarverslag 2010: Wijkontwikkelingsplannen: Ons Doel is betrokken bij de wijkontwikkelingsplannen voor Leiden Noord en Leiden Zuidwest. De plannen zijn destijds in nauw overleg met de bewoners opgesteld.</p>				

Reactie visitatierapport Woningstichting Ons Doel, december 2011

De visitatie die Raeflex in het najaar van 2011 heeft uitgevoerd is voor Ons Doel de tweede visitatie. In 2007 heeft Ons Doel meegedaan aan een pilot. Zowel aan het proces als aan het resultaat was af te lezen dat visitatie toen nog in de kinderschoenen stond. De toenmalige AuditRaad, de voorloper van Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, vond het oordeel van de visitatiecommissie te mild, de raad van commissarissen vond zijn eigen kijk op het functioneren van Ons Doel onvoldoende in het rapport verwoord. De raad moest toen besluiten geen goedkeuring te verlenen aan publicatie van het visitatierapport.

Inmiddels zijn we vier jaar verder. De methodiek is verder ontwikkeld. Het bureau dat Ons Doel in 2007 visiteerde heeft deze werkzaamheden gestaakt. De visitatiecommissie van Raeflex heeft op kundige en efficiënte wijze het visitatieproces uitgevoerd. Er is wat Ons Doel betreft geen enkele reserve bij de publicatie van dit visitatierapport.

Ons Doel heeft een gemiddelde score gehaald van 7,4. En dat is zeer netjes, tegen de achtergrond van een score die vier jaar geleden bij benadering een volle punt lager lag. Deze goede score is echter nog geen reden om in zelfgenoegzaamheid achterover te leunen. Er is veel bereikt, maar we zijn nog lang niet klaar. Zo kwamen wij bij het verzamelen van gegevens er achter dat er soms veel ambities zijn en een pover resultaat, maar dat ook het omgekeerde voorkomt: veel resultaten, zonder dat deze aan ambities zijn af te meten. Er is nog veel ruimte voor verbetering. En er is binnen de organisatie de wil aanwezig om dit op te pakken.

Hoewel de visitatie terugblijkt op de periode 2007 – 2010, vinden we in de recensie ook aanknopingspunten voor de toekomst. Onze rol als niche-speler en 'verbinder' wordt breed gewaardeerd in Leiden. Dit sterkt ons in de overtuiging dat wij goede keuzen hebben gemaakt in het ondernemingsplan 2011 – 2015: zelfstandig blijven en ons onverminderd blijven richten starters, 'landers' en bijzondere doelgroepen. Het is ons kennelijk gegund, zolang wij ons verbonden weten en de (hoge) verwachtingen van onze omgeving blijven waarmaken.

Het helpt daarbij enorm als deze verwachtingen over en weer helder zijn. Duidelijke vastgelegde afspraken dragen daar aan bij, maar veroorzaken daarmee ook een verzakelijking van de onderlinge verhoudingen. De kunst zal zijn de bevolgenheid en inzet van de afgelopen jaren onder deze verzakelijking vast te houden.

Ben Noorlander

bestuurder Ons Doel

