

Maatschappelijke visitatie R&B Wonen

Eindrapport

Opdrachtgever: Stichting R&B Wonen

Rotterdam, 17 december 2012



Maatschappelijke visitatie R&B Wonen

Opdrachtgever: Stichting R&B Wonen

Bert de Graaf
Wouter Vos
Jaïr de Paauw

Rotterdam, 17 december 2012

Over Ecorys

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

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

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie en totaalbeeld	9
Recensie Transparant en doelgericht werken aan Borsele en Reimerswaal	9
1 Profiel	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
1.3.1 Organisatiestructuur	16
1.3.2 Verbindingen	16
2 Profiel Presteren naar Ambitie	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.2.1 Huisvesten primaire doelgroep	17
2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	18
2.2.3 Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen	18
2.2.4 (Des)investeren in vastgoed	19
2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten	19
2.2.6 Overige	20
2.3 Beleidskader	20
2.3.1 Ondernemingsplannen	20
2.3.2 Afdelingsplannen	21
2.3.3 Strategisch Voorraadbeleid	23
2.4 Prestaties en beoordeling	23
3 Presteren naar Opgaven	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Beschrijving van het werkgebied	25
3.3 Regionale opgaven	26
3.4 Lokale opgaven	26
3.4.1 Gemeente Reimerswaal	26
3.4.2 Gemeente Borsele	27
3.4.3 Monitoring prestatieafspraken	27
3.5 Overige afspraken	27
3.6 Prestaties en beoordeling	28
4 Presteren volgens Belanghebbenden	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Samenwerking en overleg	31
4.3 Betrokkenheid belanghebbenden bij de visitatie	32
5 Presteren naar Vermogen	35
5.1 Inleiding	35
5.2 Financiële continuïteit	35

5.2.1	Vermogenspositie	35
5.2.2	Middelen	36
5.2.3	Sturen op kasstromen	36
5.3	Financieel beheer	37
5.3.1	Planning- en controlcyclus	37
5.3.2	Investeren en Treasury	38
5.4	Doelmatigheid	39
5.5	Vermogensinzet	39
5.5.1	Beargumenteerde inzet vermogen	40
5.5.2	Visie en doelstellingen op vergroten vermogen	40
5.5.3	Maximale inzet vermogen	41
5.6	Prestaties en beoordeling	42
6	Governance	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Besturing	45
6.3	Intern toezicht	46
6.4	Externe legitimatie	49
6.5	Prestaties en beoordeling	49
	Bijlagen	53
	Bijlage 1: Bronnenlijst	54
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen R&B Wonen	55
	Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden	55
	Bijlage 4: Presteren naar Ambities	56
	Bijlage 5: Presteren naar Opgaven	65

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de belanghebbenden;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie R&B Wonen– de aanpak van Ecorys

R&B Wonen heeft Ecorys in het voorjaar van 2012 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot en met oktober 2012. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Wouter Vos en Jaïr de Paauw. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch

Op basis van beschikbare documenten is in augustus 2012 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.

2. Startbijeenkomst

Op 3 september 2012 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het management team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

3. Interviews intern

De gesprekken met de delegatie van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en het managementteam vonden plaats op 3 en 5 september 2012.

4. Belanghebbendenbetrokkenheid
De belanghebbenden zijn middels bijeenkomsten en een digitale enquête betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Deze bijeenkomsten hebben op 17 en 19 september 2012 plaatsgevonden. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys
In oktober 2012 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 24 oktober 2012 besproken bij R&B Wonen. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2008 tot en met 2011. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0- versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

Ten aanzien van deze meetschaal merken we op dat dit een andere meetschaal betreft dan de meetschaal die in de eerdere visitatie van R&B Wonen is gehanteerd. Hierdoor kan ten onrechte het beeld ontstaan dat presteren naar ambities en opgave minder is geworden. In eerdere visitaties werd het voldoen aan de ambitie, dan wel de afspraak, beoordeeld met een acht. In de huidige

systematiek wordt dit beoordeeld met een zeven. Deze opmerking heeft vooral betrekking op presteren naar ambities en opgave. Het presteren naar belanghebbenden heeft een vergelijkbare meetschaal. Ten aanzien van Governance en Presteren naar Vermogen constateren we dat de inhoudelijke prestatievelden dusdanig zijn gewijzigd, dat een een-op-een vergelijking niet reëel is.

Cijfer	Methodiek 2008	Methodiek 2012
Presteren naar ambities	N	N - 1
Presteren naar opgave	N	N - 1
Presteren volgens belanghebbenden	N	N
Presteren naar vermogen	Andere focus en criteria	
Governance	Andere focus en criteria	

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van R&B Wonen en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van R&B Wonen
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
2. Bronnenlijst
3. Betrokken personen (intern en extern)
4. Uitwerking Presteren naar Ambities
5. Uitwerking Presteren naar Opgaven
6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie en totaalbeeld

Recensie Transparant en doelgericht werken aan Borsele en Reimerswaal

R&B Wonen heeft groei laten zien in de afgelopen jaren. Er is doelgericht gewerkt aan een professionalisering van de corporatie. De visitatiecommissie constateert met genoegen dat er met een nieuwe groep mensen een organisatie is neergezet die haar plaats in de samenleving kent en duidelijk kan verwoorden. Het beleid van R&B Wonen is transparant en duidelijk. Op basis van deze heldere koers zijn afwegingskaders beschreven, die richting geven aan het handelen van de corporatie. Hierdoor is het voor R&B Wonen zelf duidelijk wat ze wil doen, maar is het ook voor de buitenwereld inzichtelijk. Dit maakt dat belanghebbenden precies weten waar ze aan toe zijn met R&B Wonen. Niet alleen komt dit de werkverhoudingen uiteindelijk ten goede, maar het vergroot ook de doelgerichtheid waarmee invulling wordt gegeven aan de opgave.

Zoals aangegeven werkt R&B Wonen inmiddels vanuit een duidelijke visie en koers op het werkgebied en de uitdagingen. Zowel inhoudelijk, als geografisch, als financieel is deze koers vertaald in werkbare plannen. Deze ontwikkeling, die in belangrijke mate gedragen is door nieuwe mensen, heeft ertoe geleid dat de werkwijze en werkbeleving binnen de organisatie positief is veranderd. Zonder uitzondering stralen de medewerkers van R&B Wonen een mate van trots uit voor de manier waardoor ze als corporatie meewerken aan de opgave in het werkgebied. De grootste veranderingen die zijn doorgevoerd, hebben betrekking op de interne bedrijfsvoering, maar komen ten gunste aan de opgave.

De opgave in het werkgebied is onveranderd groot. Huishoudingverdunning leidt tot specifieke vraag, vergrijzing en ontgroening leiden op sommige plaatsen tot krimp. Op weer andere plekken verandert de woonbehoefte. Er is derhalve een kwalitatieve en een kwantitatieve opgave die in de nabije toekomst zeker niet kleiner wordt. Het is prettig om te constateren dat de interne aanpassingen van R&B Wonen niet hebben geleid tot verminderde aandacht voor de externe opgave. Er zijn veel projecten opgepakt en de nodige investeringen zijn gedaan. Als we deze prestaties afzetten tegen de eigen ambities zien we dat deze ruim voldoende worden ingevuld. Waar dit ten opzichte van de vorige visitatie tot lagere cijfers zou leiden is dit puur en alleen het gevolg van wijzigingen in de visitatiemethodiek.

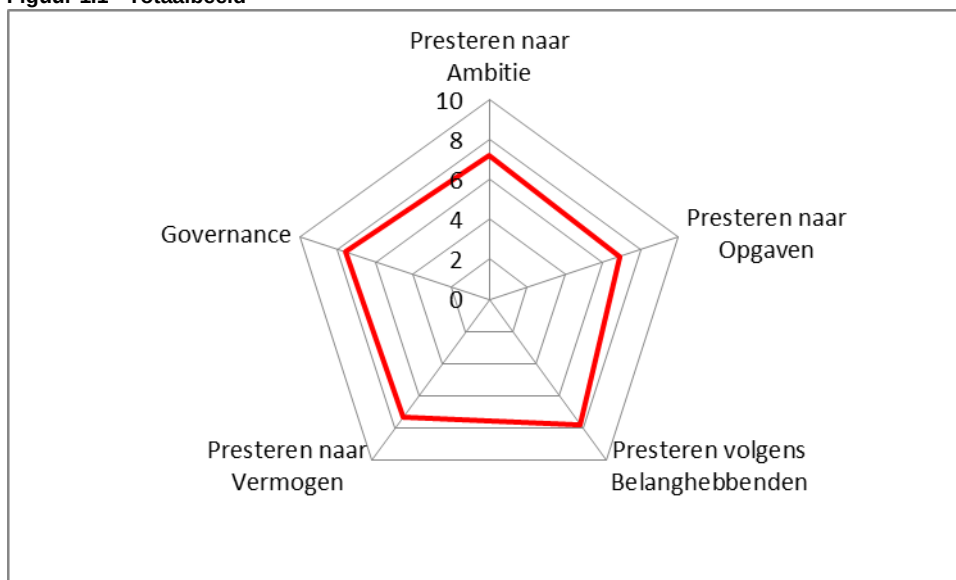
Belanghebbenden waarderen R&B Wonen voor wat ze doen. R&B Wonen wordt omschreven als een organisatie die bereid is om te luisteren en mee te denken, om op basis hiervan tot een gefundeerd besluit te komen over het al dan niet oppakken van de vraag. Belanghebbenden waarderen hierbij sterk de transparantie van het keuzeprocess. Ook bij een negatieve respons op een verzoek is het voor belanghebbenden duidelijk welke argumenten hier aan ten grondslag liggen. Hier is respect voor. De interactieve beleidsvorming bij R&B Wonen is verankerd in de organisatie en de mensen. Het is deze dubbele verankering die er toe leidt dat de uitgangswaarden ook zo ervaren worden door de omgeving.

Er is in brede zin waardering voor de projecten die worden opgepakt en de invulling die gegeven wordt aan de opgave. R&B Wonen heeft 22 kernen in haar werkgebied. Elk met eigen karakteristieken, kansen en uitdagingen. In een kernenbeleid heeft R&B Wonen deze context verkend en worden keuzes gemaakt. Het beeld bestaat dat R&B Wonen in staat is om deze kernen ieder goed te bedienen. Gelet op de demografische uitdagingen zal de noodzaak om specifieke keuzes te maken per kern alleen maar verder toenemen. Het vergt veel van de organisatie om alle

kernen te bedienen en te voldoen aan de opgave in het werkgebied. We zien in de organisatie een grote bereidheid om dit op te pakken. We zien echter ook dat de werkdruk stevig is. Door belanghebbenden wordt hier ook op gewezen. Er is waardering voor wat er gedaan wordt, maar R&B Wonen doet er goed aan om aandacht uit te laten gaan naar potentiële negatieve bijeffecten van grote werkdruk. Hierbij wordt meerdere malen de reactietijd genoemd die soms langer is dan belanghebbenden wenselijk achten.

De visitatiecommissie constateert samen met de belanghebbenden dat er het nodige enthousiasme van de organisatie afstraalt. Daarnaast is er een zekere creativiteit aanwezig om projecten mogelijk te maken die anders van aard zijn, of die anders worden ingericht. Deze creativiteit en dit enthousiasme gaan gepaard met een solide financiële huishouding. Het financiële beleid van R&B Wonen is conservatief en professioneel. De continuïteit lijkt in financiële termen geborgd en het beeld ontstaat van een organisatie die grip heeft op de financiële uitdagingen die op de corporatiesector afkomen. Met name de manier waarop R&B Wonen omgaat met het begrip maatschappelijk rendement strekt de corporatie tot eer. Door middel van een IRR-benadering maakt R&B Wonen inzichtelijk welke rendementen passen bij projecten van verschillend maatschappelijk belang. Hoe groter de maatschappelijke meerwaarde, hoe minder financieel rendement R&B Wonen nodig acht. Dit geeft in belangrijke mate richting aan de eigen koers en scherpt de eigen organisatie in het denken over maatschappelijke meerwaarde in relatie tot financiële kaders.

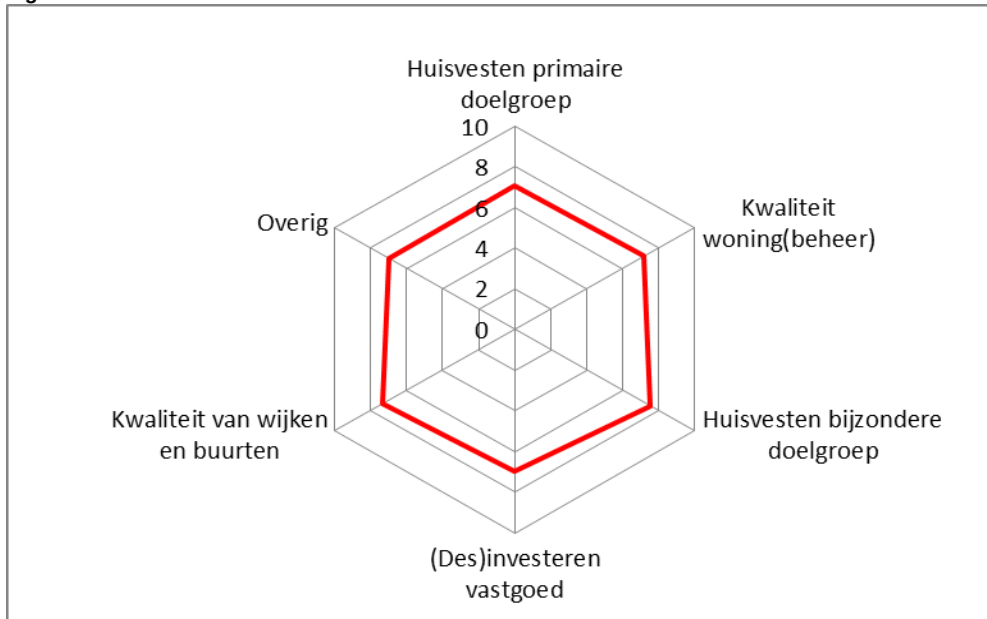
Figuur 1.1 Totaalbeeld



R&B Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (7,2);
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (7,0);
- Goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,8);
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (7,3)
- Goed, wat betreft de invulling van de Governance (7,6)

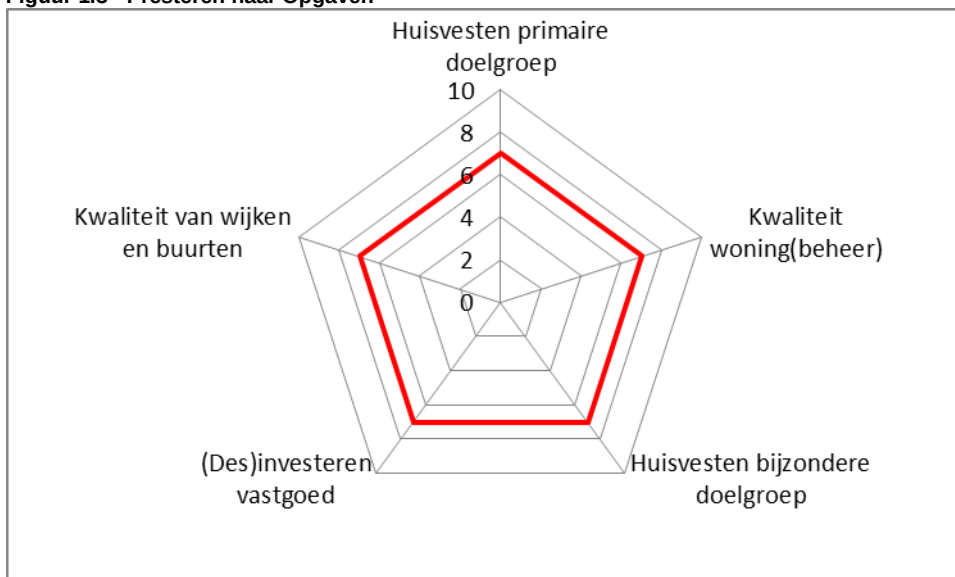
Figuur 1.2 Presteren naar Ambities



Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden dat R&B Wonen haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode ook waarmaakt. Op de verschillende prestatievelden is een veelheid aan prestaties geleverd. R&B Wonen laat een duidelijke focus zien op het bieden van passende huisvesting aan de doelgroepen die op de corporatie zijn aangewezen (kerntaak). Zo draagt R&B Wonen zorg voor het bieden van voldoende goedkope en betaalbare woningen door het handhaven van een kernvoorraadbeleid. Daarnaast toont R&B Wonen een duidelijke inzet ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In samenwerking met zorg- en welzijnspartners pakt R&B Wonen die taken op. R&B Wonen heeft gezamenlijk met zorg- en welzijnspartijen meerdere projecten gerealiseerd die gericht zijn op ouderenhuisvesting. R&B Wonen heeft de laatste jaren in iedere grote kern een woon-zorgcomplex gerealiseerd.

Naast het huisvesten van de primaire doelgroep behaalt R&B Wonen goede scores ten aanzien van (des)investeren in vastgoed. Vanwege de crisis heeft R&B Wonen in overleg met de gemeenten haar bouwdoelstelling naar beneden bijgesteld, maar dit is niet formeel naar buiten toe vastgelegd. Hoewel minder dan de oorspronkelijke ambitie is R&B Wonen binnen het mogelijke zeer productief geweest. Meerdere typen ontwikkelingen, variërend van huisvesting tot maatschappelijke voorzieningen zijn over het hele werkgebied in de verschillende dorpen gerealiseerd. R&B Wonen laat hierin de nodige daadkracht zien. Ook durft R&B Wonen nee te zeggen indien een ontwikkeling teveel risico's met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is het niet doorzetten van de gebiedsontwikkeling rondom de oesterputten in Yerseke (Imares).

Figuur 1.3 Presteren naar Opgaven

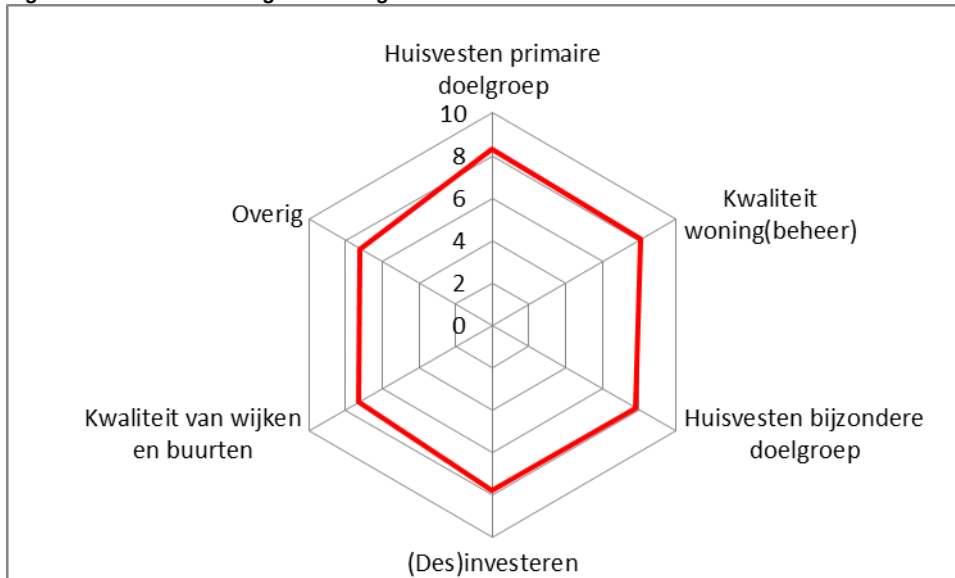


R&B Wonen presteert ruim voldoende op de meeste prestatievelden. De scores voldoen aan de norm, hoewel dit om methodische redenen niet eenvoudig inzichtelijk is te maken. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie in samenspraak met de gemeente op projectniveau aanpassingen heeft gemaakt ten opzichte van het afsprakenkader. Omdat deze wijzigingen, met overigens wederzijds goedkeuren van partijen, niet expliciet worden vastgelegd in aangepast prestatieafspraken, is er geen eenduidige maatstaf voor de prestaties voorhanden. Dit impliceert geenszins dat R&B Wonen afspraken onvoldoende uitvoert. R&B Wonen is zeer actief en geeft invulling aan de afspraken zoals deze met gemeente, op basis van voortschrijdende inzichten, in onderling overleg worden vastgesteld.

Ondanks de stabiele score van een 7,0 bij de meeste prestatievelden, scoort de corporatie op projectniveau het hoogst op het gebied van de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed (vaak in combinatie met woningen en/of voorzieningen). Daarnaast is R&B Wonen continu bezig met het maken van duurzame aanpassingen aan de woningen en het betrekken van de bewoners in het bewustwordingsproces hiervan. Ook leefbaarheid in de kernen blijft een sterk aandachtsgedebied voor R&B Wonen en men scoort hierop dan ook een ruim voldoende. Een goed voorbeeld hiervan is het 1%-fonds. Dit fonds wordt alleen ingezet bij een leefbaarheidsproject als de gemeente eveneens hetzelfde bedrag investeert. Hierdoor ligt de bijdrage vanuit R&B Wonen lager, maar is het totale budget een stuk groter, omdat twee partijen investeren in plaats van één zoals voorheen. Door deze houding stimuleert R&B Wonen de gemeenten om mee te investeren en om mee te denken bij het kiezen van de bestedingsdoelen.

Indien de prestaties van R&B Wonen op gebied van (des) investeren in vastgoed, conform de methodiek, direct afgezet worden tegen de prestatieafspraken, zouden we dit moeten beoordelen met een 6,6. De visitatiecommissie heeft gemeend toch een 7 als beoordeling te moeten geven, daar er gezien de huidige economische crisis en de situatie in het werkgebied in feite sprake is van een solide prestatie van R&B Wonen. Daar komt bij dat de partners van R&B Wonen zonder uitzondering tevreden zijn met de aangepaste programmering. Deze wederzijdse overtuiging heeft ons doen besluiten dat deze waardering reëel is.

Figuur 1.4 Presteren volgens Belanghebbenden



Belanghebbenden zijn kritisch wanneer ze kijken naar de prestaties van R&B Wonen, maar tegelijkertijd waarderen ze de mate waarin de corporatie haar prestaties behaalt. Vooral het huisvesten van de primaire doelgroep en de kwaliteit woning en woningbeheer worden goed gewaardeerd. Door belanghebbenden wordt met name de reactiesnelheid genoemd als aandachtspunt.

Geconcludeerd kan worden dat belanghebbenden een positief beeld over R&B Wonen hebben. Naast kwalificaties als gedegen en betrouwbaar wordt vooral ook de samenwerking gewaardeerd. De ketensamenwerking met maatschappelijke partners, maar ook de samenwerking met gemeenten en huurders heeft de afgelopen jaren een positieve ontwikkeling doorgemaakt.

Presteren naar Vermogen

R&B Wonen presteert ruim voldoende naar vermogen. We constateren dat de continuïteit van de organisatie financieel geborgd is en dat het instrumentarium voorhanden is om op de verschillende kasstromen te kunnen sturen. Toezichthoudende instanties als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (voorts: WSW) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (voorts: CFV) beoordelen R&B Wonen positief. We zien dat de eigen financiële kaders in de afgelopen jaren verder zijn verscherpt en verduidelijkt. De netto bedrijfslasten van R&B Wonen zijn lager dan de netto bedrijfslasten in de referentiegroep van het CFV. We constateren dat de cijfers door het anders boeken van kosten meer in lijn komen met de benchmark. We constateren een duidelijke en merkbare focus van R&B Wonen in beleidsmatig opzicht om te sturen op efficiëntie en effectiviteit van de organisatie in relatie tot de bedrijfslasten. De visitatiecommissie waardeert de wijze waarop de corporatie vorm geeft aan het sturen op maatschappelijk rendement. De ontwikkelde IRR-systematiek maakt op transparante wijze inzichtelijk waar de prioriteiten van R&B Wonen liggen en op welke wijze dat kaderscheppend werkt voor de investeringsruimte.

Presteren ten aanzien van Governance

R&B Wonen presteert goed ten aanzien van Governance. Met name de wijze waarop structureel en consequent ruimte wordt geboden aan belanghebbenden om input te leveren voor beleid en projecten. Het is de bewuste houding van management en organisatie om keuzes transparant uit te leggen die in de ogen van de visitatiecommissie zeer goed is. Deze reflectie heeft de visitatiecommissie mede opgedaan in de gesprekken met belanghebbenden. Verder zien we dat de beleidscyclus van R&B Wonen ruim voldoende op orde is. Er komt steeds meer scherpte in de

plannen en ambities. Men is door de gedegen managementrapportages en verslaglegging zichtbaar in staat om te sturen op doelbereiking. We zien dat indien aanpassingen gewenst zijn, R&B Wonen deze aanpassingen ook doet. We constateren dat het vastleggen van deze aanpassingen soms scherper kan. Hierover zijn in het werkveld van R&B Wonen echter geen klachten.

De Raad van Commissarissen van R&B Wonen heeft hard gewerkt aan een professionalisering van het toezicht en het zich eigen maken van de kaders van de governance code. Er zijn nieuwe leden toegetreden tot de raad, waarmee de zittingstermijnen in lijn zijn gebracht met de professionele standaarden. De raad stuurt op de kaders zoals deze zijn vastgelegd in het ondernemingsplan en de jaarplannen. Deze kaders bieden hier ook handvatten voor. Het ontbreekt de Raad van Commissarissen nog aan een zelfstandig en integraal toetsingskader.

Tabel 1.1 Integrale scoretabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Ambities									
	7,1	7,2	7,5	7,0	7,3	7,0	7,2		7,2
Presteren naar Opgaven									
	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	-	6,9		7,0
Presteren volgens Belanghebbenden									
	8,3	8,1	7,8	7,8	7,3	7,2	7,8		7,8
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						8	20%	1,5
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						7		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						7	20%	1,4
	Treasurymanagement						7		
Doelmatigheid							7,5	20%	1,5
Vermogensinzet	Visie						8	40%	2,9
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						7		
Eindcijfer voor Vermogen									7,3
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing	Plan						7	33%	2,4
	Check						8		
	Act						7		
Intern toezicht	Functioneren Raad van Commissarissen						7	33%	2,2
	Toetsingskader						6		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie							9	33%	3
Eindcijfer voor Governance									7,6
Geïntegreerd eindoordeel									7,4

1 Profiel

1.1 Profiel

R&B Wonen is in 2002 ontstaan uit een fusie tussen Stichting AWR en Woonstichting WSB. De corporatie heeft een bezit van ruim 4.400 verhuureenheden waarvan meer dan 4.200 wooneenheden. Het werkgebied van de corporatie bestaat uit twee gemeenten op Zuid-Beveland, namelijk Borsele en Reimerswaal. R&B Wonen kan getypeerd worden als plattelandscorporatie. Het bezit is verspreid over 22 kernen (vijftien kernen in de gemeente Borsele en zeven kernen in de gemeente Reimerswaal) variërend van 410 tot 6.750 inwoners.

De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de referentiegroep “Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen”. In totaal behoren 120 van de circa 400 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van R&B Wonen bestaat, zoals de referentiegroep al aangeeft, voornamelijk uit eengezinswoningen (89,6%). Dit percentage ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde (42,8%). Daarnaast heeft de corporatie meergezinswoningen met lift (9,8%) en zonder lift (0,6%) in haar portefeuille.

Bijna de helft van het bezit van R&B Wonen stamt uit de periode 1970-1989 met de nadruk op de bouwperiode 1970-1979 (29%). Landelijk ligt het percentage woningen uit deze periode op 18,7%.

Tabel 1.1 Woningvoorraad R&B Wonen

	R&B Wonen	Landelijk
Eengezinswoningen	89,6	42,8
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	0,6	27,0
Meergezinswoningen met lift	9,8	13,4
Hoogbouw	0,0	11,0
Eenheden verzorging	0,0	2,2
Overige	0,0	3,7
Totaal	100	100

Bron: Corporatie in perspectief, R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Het gemiddelde huurniveau ligt bij R&B Wonen op € 428,- per maand. Dit is 66,5% van de maximaal toegestane huur. Het huurniveau is hoger dan het huurniveau bij de referentiegroep en het landelijk beeld (respectievelijk € 416,- en € 421,-). De maximaal toegestane huur is hoger dan bij de referentiegroep, maar lager dan het landelijk gemiddelde (69,1%; 72%). Het gemiddelde aantal woningwaardering punten bij R&B Wonen (135) is lager dan de referentiegroep (143) en hoger dan het landelijk gemiddelde (131).

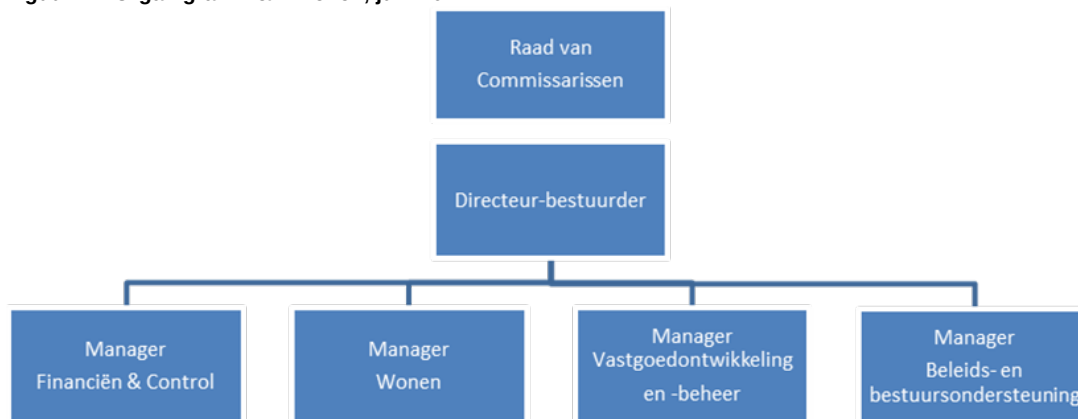
Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2010 respectievelijk 22,9% en 75,0% (in de referentiegroep was dat 23,5% en 71,3%). Het aantal dure woningen onder (1,8%) en boven (0,4%) de huurtoeslaggrens is lager dan bij de referentiegroep (respectievelijk 4,2% en 1,0%).

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

In 2011 had R&B Wonen ca. 40 medewerkers (38,2 fte's) in dienst. De corporatie wordt bestuurd door een directeur-bestuurder die bij zijn werkzaamheden wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit een manager Financiën & Control, manager Wonen, manager Vastgoedontwikkeling en -beheer en een manager Beleids- en bestuursondersteuning. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de organisatie. Het organigram ziet er als volgt uit.

Figuur 1.1 Organigram R&B Wonen, juni 2012



1.3.2 Verbindingen

R&B Wonen heeft geen verbindingen of deelnemingen in groepsmaatschappijen of overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. R&B Wonen is aangesloten bij:

- Stichting Woonwagengebeheer Zuid-West Nederland.
 - Dit is een stichting met als doel woonwagengestandplaatsen en woonwagens in eigendom te verkrijgen, te vervreemden dan wel te belasten met (beperkte) zakelijke rechten, waaronder begrepen het verhuren van de standplaatsen en huurwoonwagens. Daarnaast beheert de stichting de haar in eigendom toebehorende woonwagengestandplaatsen en woonwagens en voert zij een goed beleidsmatig beheer.
 - Zeven corporaties (waaronder R&B Wonen) in Midden- en Noord- Zeeland stonden tot mei 2012 gezamenlijk naar rato van het woningbezit garant voor een bedrag van € 2.028.761 voor eventuele exploitatietekorten in de periode 2008 tot en met 2032.

Andere deelnemingen zijn:

- Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij Zeeland B.V.
 - R&B Wonen is de enige aandeelhouder van deze besloten vennootschap, die voor 50% participeert in de vennootschap onder firma "Oostgaarde".
- Wooninvesteringsfonds (WIF)
 - R&B Wonen heeft een participatie van € 1.000.000 in het WIF. In 2011 heeft R&B Wonen met een renteconversie ingestemd. Om de financiële situatie van het WIF te verbeteren, is de vaste rente van 4½% omgezet in een vaste rente van 2¼%, aan te vullen met een variabele rente die afhankelijk is van het exploitatieresultaat van het WIF.
- Stichting WoonEnergie.
 - R&B Wonen participeert met € 2.465,38 in de Stichting WoonEnergie. In 2002 is deze stichting door ruim 100 woningcorporaties speciaal voor huurders opgericht. De doelstelling van de stichting is het behartigen van de belangen van woningcorporaties en van haar huurders met scherpe tarieven, uitstekende service en goede voorwaarden.

2 Profiel Presteren naar Ambitie

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van R&B Wonen wordt beoordeeld, is het presteren naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Naast de beoordeling worden de missie en visie van R&B Wonen weergegeven.

2.2 Prestaties

Aan de hand van de aangeleverde documentatie, zoals jaarverslagen, zijn de belangrijkste prestaties van de afgelopen vier jaar op hoofdlijnen beschreven. Conform de visitatiemethodiek zijn per prestatieveld de prestaties van R&B Wonen toegelicht. Deze prestaties vormen ook de basis voor de beoordeling van de volgende twee hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in bijlage vier

2.2.1 Huisvesten primaire doelgroep

R&B Wonen streeft, door het handhaven van een kernvoorraadbeleid, er naar dat de woningvoorraad bereikbaar (goedkoop en betaalbaar) blijft. De corporatie bouwt in belangrijke mate voor de doelgroep. Conform de Europamaatregel wijst de corporatie in 2011 bijna 90% van de huurwoningen met een huurprijs $\leq$ € 652,52 toe aan huishoudens met een inkomen $\leq$ € 33.614,-. De huurprijs voor de primaire doelgroep is nooit hoger dan de aftoppingsgrens. De gemiddelde wachttijd voor een woning is maximaal 12 maanden en er wordt gemiddeld 30 keer gereageerd op het woningaanbod. Dat ligt hoger dan de doelstelling van 25 reacties per woning.

R&B Wonen heeft in het kader van de taakstelling vergunninghouders over de visitatieperiode voldoende woningen beschikbaar gesteld aan de gemeenten Borsele en Reimerswaal. Een bijzondere prestatie heeft de corporatie geleverd op het gebied van huisvesting van arbeidsmigranten. De corporatie is actief betrokken bij het huisvesten van tijdelijke arbeidsmigranten in de Bevelanden. In plaats van hen te huisvesten in grootschalige opvangcentra ("Polenhotels") zoekt R&B Wonen huisvesting op maat, zodat de arbeidsmigranten integreren in de dorpen. In samenwerking met de gemeente Borsele is R&B Wonen hiervoor in 2011 een pilot gestart. Het doel van deze pilot was om arbeidsmigranten kleinschalig te huisvesten in de bestaande woningvoorraad. Dit heeft geresulteerd in zogenaamde job-join-huizen, waarbij "job" voor arbeid/werk staat en "join" voor gezamenlijk in een woning wonen en deelnemen aan de maatschappij.

Ter bevordering van het eigen woningbezit heeft een werkgroep in 2008 de mogelijkheden en de voor- en nadelen onderzocht van het toepassen van tussenvormen tussen huur en koop zoals koopgarant. Aan de hand hiervan is gekozen voor de Koopgarantformule en de ruilkoopformule. Beide formules worden alleen toegepast als een uiterste verkoop bevorderende maatregel en zijn toegepast bij in totaal 13 woningen.

2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer omvatten de investeringen die worden gedaan in onderhoud, woningverbetering, energiebesparing en duurzaamheid en de kwaliteit van dienstverlening. In de periode 2008 tot en met 2011 heeft R&B Wonen in totaal € 40,4 miljoen geïnvesteerd in planmatig onderhoud. De begroting voor onderhoud over deze periode bedroeg € 40,6 miljoen. Voor klachtenonderhoud is in dezelfde periode ca. € 4,1 miljoen geïnvesteerd terwijl er € 3,2 miljoen begroot was. De uitgaven voor mutatieonderhoud bedroegen ca. € 3,1 miljoen en de begroting hiervoor was ca. € 2,9 miljoen.

Over de gehele visitatieperiode heeft de corporatie haar presteren op dienstverlening gemeten en haalde hiermee een 7,7. Hierdoor heeft R&B Wonen het Gouden KWH-Huurlabel behaald. Sinds 2011 is de servicedienst operationeel. Huurders kunnen zich abonneren op een klussendienst voor uiteenlopende werkzaamheden. Een periodiek marktonderzoek om de klantbehoeften in beeld te krijgen stond voor 2011 gepland. Dit zal in 2012 plaats vinden. Op basis van de uitkomsten van het marktonderzoek wordt jaarlijks een producten- en dienstencatalogus opgesteld.

Duurzaamheid was het centrale thema in 2011. R&B Wonen organiseerde rondom dit thema veel activiteiten. Duurzaam materiaalgebruik is opgenomen in het integraal Programma van Eisen. R&B Wonen heeft gewerkt met een pilot met bio-based renoveren (toepassen van grondstoffen die een natuurlijke oorsprong hebben). Tevens is er een programma van energiebesparende maatregelen in de bestaande woningvoorraad.

In de wijk Witte Molen in Rilland voert R&B Wonen groot onderhoud uit op een vernieuwende manier. Via bewonersavonden inventariseerde R&B Wonen gezamenlijk met een architect en stedenbouwkundige de woonwensen van de bewoners. Deze wensen werden vertaald in een keuzebrochure. Zo kunnen de bewoners zelf kiezen welke werkzaamheden worden uitgevoerd en welke kleuren en stijl de gevel krijgt. In een tweede bewonersbijeenkomst werd een totaalbeeld van de wijk gepresenteerd met daarin verwerkt de individuele keuzes van de bewoners.

2.2.3 Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

R&B Wonen heeft in de Visie op Kernen vastgesteld wat de veranderende behoeftes zijn naar woonruimte als gevolg van de vergrijzing. Naar aanleiding hiervan heeft de corporatie in overleg met de zorgpartijen voor ieder dorp in het werkgebied een scan gemaakt waarin wordt bekeken hoe zorg gefaciliteerd moet worden. Inmiddels heeft R&B Wonen in de grotere kernen een woonzorgcomplex ontwikkeld, waarmee de behoefte aan zorgvoorzieningen voorlopig is afgedekt. Een vervolgstap is een analyse van het ommeland: wat te doen in de kleine kernen en op welke manier.

R&B Wonen levert een financiële bijdrage aan het project woon(her)kansen om huurders met financiële en/of gedragsproblemen met niet-vrijblijvende begeleiding onderdak te bieden. Ook voor andere bijzondere doelgroepen zet R&B Wonen zich actief en regionaal in. Onderstaand twee voorbeelden van projecten die de corporatie heeft gerealiseerd gedurende de visitatieperiode.

[De Zwake en De Boog in 's-Gravenpolder](#)

In 2009 zijn in 's-Gravenpolder twee projecten opgeleverd voor de huisvesting van de doelgroep met specifieke aanpassingen en voorzieningen. De Zwake is een woonzorgcomplex dat is opgeleverd in samenwerking met SVRZ (verpleeghuiszorg voor groepswonen). Het complex bestaat uit drie woongroepen, zorginfrastructuur en 33 appartementen. De Boog is opgeleverd in samenwerking met Siloah (stichting voor mensen met een (meervoudige) handicap). Dit project omvat 24 appartementen met zorginfrastructuur.

[Hof van Reymerswael, zorgcentrum Moerzicht en Multifunctioneel centrum 'Te Haere'](#)

In 2010 zijn de seniorenappartementen Hof van Reymerswael, het zorgcentrum Moerzicht en het nieuwe multifunctionele centrum 'Ter Haere' opgeleverd. Door de oplevering van deze projecten is een bijzonder nieuw gebied ontstaan met clustering van functies in Yerseke.

Ten aanzien van de huisvesting van mensen met een geestelijke handicap werkt R&B Wonen samen met Stichting KIO (kinderen), 'T Gors en Siloah. Deze instanties huren van R&B Wonen o.a. ruimtes voor huisvesting en faciliteiten voor meervoudig gehandicapten.

2.2.4 (Des)investeren in vastgoed

Van de 354 geplande woningen zijn in de visitatieperiode 133 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd en zijn er momenteel 168 huurwoningen in aanbouw. Deze verschuiving in de planning is een bewuste keuze om het aanbod, in tijden van economische crisis, beter af te stemmen op de actuele vraag. Hoewel niet gedocumenteerd in de prestatieafspraken monitort R&B Wonen samen met de gemeentes de woningmarkt en past de woningbouwplanning hier op aan. De moeilijke markt is vooral te merken bij de terugvallende verkoop van zowel nieuwe als bestaande woningen. Bij nieuwbouw hanteert R&B Wonen het uitgangspunt dat minstens 75% van de woningen verkocht moet zijn alvorens een project daadwerkelijk gebouwd wordt. Bij de verkoop van bestaande woningen zijn er in de visitatieperiode 77 van de begrote 90 woningen verkocht.

Projecten die in de visitatieperiode zijn gerealiseerd zijn de op senioren gerichte projecten Moerplein in Yerseke, Hoeve Scheldepoort in Hoedekenskerke, de Mr. Dr. Messstraat in Ovezande, Scheldestraat in Hansweert, De Zwake in 's-Gravenpolder en het Theresahof in 's-Heerenhoek. Daarnaast is er een supermarkt ontwikkeld in Kwadendamme, zijn er multifunctionele ontwikkelingen in 's-Gravenpolder en Yerseke en levensloopbestendige huurwoningen in Borssele (Cleeuwendamme) en Hansweert (Scheldestraat en IJssellaan)

Lopende projecten zijn onder andere het Woonzorgcomplex De Rietzanger in Heinkenszand, seniorenwoningen en verschillende maatschappelijke voorzieningen in MeerWaarde te Waarde en een zorgboulevard in Rilland.

R&B Wonen breidt nu nog haar woningbezit uit door te bouwen. Zo heeft de corporatie in de visitatieperiode 144 woningen gesloopt en hiervoor 196 nieuwe woningen teruggebouwd. Naar de toekomst toe zal dit, gezien de krimpprognose, omslaan in een negatief saldo. Om te anticiperen op de krimp voegt R&B Wonen toekomstbestendige woningen aan haar voorraad toe. Later zal de corporatie afgeschreven woningen slopen zonder hiervoor woningen terug te bouwen.

2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Als plattelandscorporatie is de leefbaarheid in de dorpen een kernthema voor R&B Wonen. Om de leefbaarheid te handhaven dan wel te bevorderen in de dorpen heeft R&B Wonen in 2008 en 2009 ongeveer € 300.000,- geïnvesteerd in leefbaarheid. Vanaf 2010 zijn de zogenaamde 1%-fondsen in de begroting van de corporatie opgenomen, zodat er maximaal 1% van de jaarhuur wordt ingezet voor leefbaarheid, zoals dorpsvernieuwing, op basis van wederkerigheid met de gemeente. Daarnaast is er in 2011 ruim € 41.000 besteed aan leefbaarheidsinitiatieven. R&B Wonen subsidieert kleinschalige evenementen en voorzieningen die de leefbaarheid in de omgeving vergroten. Concrete voorbeelden van investeringen in leefbaarheid zijn: een bijdrage leveren aan speeltoestellen, sponsoring van de bibloservicebus en de exploitatie van een supermarkt in 's Heerenhoek.

Buiten het investeren in fysieke leefbaarheid probeert R&B Wonen sinds 2010 de betrokkenheid van de partners en bewoners bij het wonen en de woonomgeving te vergroten. Hiervoor voert zij diverse gesprekken met belanghouders waardoor een goede basis is gelegd om tot afspraken te

komen. In 2012 wordt een onderzoek naar de tevredenheid van de bewoners over hun woonomgeving gerealiseerd.

2.2.6 Overige

Voortvloeiende uit het contact onderhouden met de bewoners en de belanghouders is R&B Wonen in 2010 gestart met maandelijkse bezoeken van woonconsulenten in de verschillende kernen in de regio. Tevens worden maatschappelijk belanghouders, georganiseerd in het Woonplatform, twee keer per jaar als klankbord gebruikt bij nieuwe projecten. Andersom wordt zo het maatschappelijke middenveld op de hoogte gehouden van de volkshuisvestelijke staat van de gemeenten Reimerswaal en Borsele en de activiteiten van R&B Wonen hierin.

2.3 Beleidskader

In deze paragraaf wordt ingegaan op de missie en visie van R&B Wonen. Gedurende de visitatieperiode heeft R&B Wonen gewerkt in het licht van een tweetal ondernemingsplannen. Daarnaast heeft R&B Wonen een strategisch voorraadbeleid opgesteld en zijn er per afdeling in 2010 en 2012 afdelingsplannen opgesteld. In de toelichting wordt weergegeven op welke wijze de missie en visie zijn vertaald in ambities.

2.3.1 Ondernemingsplannen

Voor de visitatieperiode zijn er twee ondernemingsplannen van toepassing. Deze worden hieronder kort toegelicht.

Ondernemingsplan 2006-2009: 'Voor een leefbaar platteland'

In de visie geeft R&B Wonen aan waar zij over vier jaar wil staan. Haar visie luidt:

R&B Wonen wordt herkend en erkend als *de* ontwikkelpartner bij het verbeteren van de woonkwaliteit in de kernen binnen haar werkgebied.

De missie uit het ondernemingsplan is als volgt geformuleerd:

R&B Wonen werkt aan kwalitatief goede en passende woonruimte op de Bevelanden. Met een luisterend oor draagt zij bij aan een leefbaar platteland.

De belangrijkste externe *strategische keuzes* zijn de volgende:

1. het uitvoeren van zorgvuldig geselecteerde *projecten* inzake *(her)structurering, nieuwbouw en kwaliteitsverbetering van bestaand bezit* ter verbetering van de woonkwaliteit en de infrastructuur (en daarmee de leefbaarheid) van een kern waar R&B Wonen een rol van betekenis kan en wil spelen;
2. het stimuleren van bewoners en gebruikers bij het verbeteren van de *leefbaarheid* in de eigen kern door, binnen vast te stellen criteria, materieel en financieel *initiatieven te ondersteunen* die in de ogen van deze bewoners en gebruikers daadwerkelijk de leefbaarheid verbeteren;
3. het ontwikkelen van *volkshuisvestingsprojecten* met een expliciet voldoende *financieel rendement* om mede bij te dragen aan de continuïteit van R&B Wonen;
4. R&B Wonen richt zich op haar *kerntaken*, als gevolg waarvan zij in de toekomst de volgende activiteiten niet (meer) zelf zal uitvoeren:
 - onderhoudswerkzaamheden (wel klein en specifiek serviceonderhoud);
 - (technische) beheersdiensten voor derden;
 - gemaksdiensten.

Ondernemingsplan 2010-2014: 'Kiezen voor Kernen'

Met behulp van input van de belanghebbenden is voor de periode 2010-2014 het ondernemingsplan 'Kiezen voor Kernen' geformuleerd. In het plan staan de strategische koers, doelen en keuzes van de corporatie beschreven. De titel van het ondernemingsplan is tevens de missie en duidt aan dat R&B Wonen een bindende factor wil zijn in de kwaliteit van wonen en leven in de kernen. R&B Wonen geeft met de missie aan dat ze wil staan voor:

- Passende huisvesting van haar primaire doelgroep in kwalitatieve en duurzame woningen.
- De kwaliteit van wonen en leven in de kernen.
- Een hoogwaardige dienstverlening aan huurders, overige klanten en de samenleving.

R&B Wonen wil garant staan voor de huisvesting van mensen die daar moeilijk of niet zelfstandig in kunnen voorzien, zoals mensen met een smalle beurs en mensen die buiten de vangnetten vallen. De geografische focus ligt op de 22 kernen in de gemeenten Reimerswaal en Borsele.

De ondertitel van het ondernemingsplan is: "Bouwen voor de krimp". Hiermee geeft de corporatie aan nu nog te bouwen omdat er nog behoefte is voordat de krimp toeslaat, maar bij die bouw rekening te houden met een andere bevolkingssamenstelling in de toekomst.

In de onderstaande punten is de strategie beschreven. De strategie geeft de hoofdrichting van de doelen van R&B Wonen weer:

1. De focus ligt op het verhuren van woningen. De corporatie streeft naar een robuuste voorraad woningen passend bij de doelgroep.
2. R&B Wonen is een maatschappelijk ontwikkelaar; commerciële activiteiten zijn dienstbaar aan de sociale activiteiten.
3. R&B Wonen is een regiebedrijf met een solide basis van kennis en kunde, waardoor ze in staat is een opdrachtgevende rol te spelen.
4. De primaire focus ligt op Reimerswaal en Borsele. Samen met die gemeenten maakt de corporatie zich sterk voor de vitaliteit van de kernen.
5. Duurzaamheid van het wonen is een belangrijk thema bij het ontwikkelen, beheren en exploiteren van de woningen.
6. Arbeidsmigranten uit Midden en Oost-Europa zijn een opkomende aandachtsgroep in het werkgebied.
7. R&B Wonen presteert naar vermogen.
8. R&B Wonen werkt volgens de governancecode. Integriteit, goed bestuur en goed toezicht krijgen bijzondere aandacht.

Jaarlijks toetst R&B Wonen het ondernemingsplan op zijn actualiteit en houdt de corporatie de SWOT-analyse opnieuw tegen het licht. In 2010 hebben de managers de doelstellingen uit het ondernemingsplan vertaald naar een plan voor hun afdeling. Er is besloten de afdelingsplannen voor 2010 ook voor 2011 te gebruiken omdat er weinig was veranderd binnen de onderwerpen van de afdelingsplannen. Voor 2012 zijn de afdelingsplannen geactualiseerd.

2.3.2 Afdelingsplannen

R&B Wonen heeft de uitgangspunten van het ondernemingsplan 2010-2014 doorvertaald naar afdelingsplannen voor de afdelingen BBO, Financiën & Control, Vastgoedontwikkeling en –beheer en Wonen voor 2010. Gedurende de looptijd van de afdelingsplannen vinden er maandelijks check/act-gesprekken plaats tussen de betrokken manager en de directeur-bestuurder. In deze gesprekken wordt de voortgang van de opgaven en doelen uit de afdelingsplannen besproken. In 2012 zijn nieuwe afdelingsplannen opgesteld.

Beleids- en bestuursondersteuning

De afdeling Beleids- en bestuursondersteuning (BBO) richt zich op de factoren personeel, informatie, organisatie, facilitair, automatisering en communicatie en is derhalve grotendeels intern gericht. De afdeling BBO heeft vaak een rol bij de realisatie van doelen van andere afdelingen. De doelen in het BBO activiteitenplan 2010 zijn SMART geformuleerd en er wordt bijgehouden wie verantwoordelijk is en wanneer de doelstelling bereikt moet zijn. Deze doelen zijn gericht op:

- Duurzaamheid;
- Organisatie is toegerust op externe opgaven;
- Doeltreffende en doelmatige organisatie
- Gemotiveerde en betrokken werknemer;
- Kwalitatieve communicatie.

Het afdelingsplan 2012 is minder expliciet opgesteld en bestaat uit een schematische weergave van hoe de afdeling werkt en welke doelstellingen zij heeft.

Financiën en control

De afdeling financiën en control is een intern gerichte afdeling en heeft een dienstverlenend karakter. Drie speerpunten vanuit het ondernemingsplan zijn overzichtelijk in een tabel SMART uitgewerkt:

- Gezonde financiële positie;
- Transparant investeringskader;
- Doeltreffende en doelmatige organisatie.

Het activiteitenplan 2012 is een voortzetting van 2010, maar is opgefrist omdat bepaalde doelen in 2011 behaald zijn zodat de focus verplaatst kon worden.

Vastgoedontwikkeling en –beheer

De afdeling vastgoedontwikkeling en –beheer is verantwoordelijk voor de volgende punten:

- Nieuwbouwontwikkeling;
- Planmatig onderhoud;
- Technisch beheer VvE complexen;
- Groot onderhoud en renovatie;
- Transformatie opgaven;
- Herstructureringsopgaven;
- Bevorderen duurzaamheid;
- Dorpsvernieuwing.

Het activiteitenplan bestaat grotendeels uit extern gerichte activiteiten. De activiteiten gaan met name in op te realiseren nieuwbouw, uit te voeren groot onderhoud, renovatie en planmatig onderhoud. Deze activiteiten zijn SMART geformuleerd. Het afdelingsplan van 2012 bestaat meer uit beschrijvende doelstellingen. In beide afdelingsplannen wordt niet ingegaan op de monitoring, waardoor onduidelijk is wat de voortgang is.

Wonen

De afdeling Wonen is verantwoordelijk voor het hele proces van verhuur en verkoop en daarnaast verantwoordelijk voor het verschaffen van een optimaal woon- of gebruiksgenot van de bewoners en gebruikers. De contacten zijn gericht op (potentiële) bewoners van woningen en gebruikers van maatschappelijk en commercieel vastgoed. Derhalve is het activiteitenplan extern gericht en het gaat onder andere in op:

- Prijs/kwaliteit verhouding woningen;
- Kwaliteit woning en woonomgeving;

- Langer zelfstandig wonen voor zorgbehoevenden;
- Duurzaamheid;
- Aanvullende producten.

Het activiteitenplan 2012 gaat door op het fundament dat is gelegd in 2010 en is meer SMART geformuleerd. Daarnaast wordt per doelstelling ingegaan op de voortgang. Er wordt echter in het activiteitenplan niet expliciet ingegaan op verhuur en leegstand

2.3.3 Strategisch Voorraadbeleid

Het huidige Strategisch Voorraadbeleid van R&B Wonen is in het eerste kwartaal van 2011 vastgesteld. Het Strategisch Voorraadbeleid vormt de leidraad over hoe de corporatie omgaat met haar vastgoedportefeuille. Onderwerpen die in het Voorraadbeleid aan de orde komen zijn: beheer en onderhoud/renovatie van de woningvoorraad, verkoop bestaand bezit, sloop en transformatie van woningvoorraad en duurzaamheid.

Verkoop

Het aantal verkoopbare bestaande woningen is van 248 naar 353 woningen bijgesteld nadat bleek dat het eerste aantal te beperkt was om de taakstelling van 20 te verkopen woningen per jaar te bereiken. Naast de verkoop van muterende woningen worden ook zittende huurders gefaseerd aangeschreven. R&B Wonen stopt met aanschrijven zodra de taakstelling is gehaald.

Duurzaamheid

R&B Wonen wil de komende jaren voor € 1 miljoen investeren in energiebesparende maatregelen. Om het totaal pakket aan isolatie (vloer, gevel, dak en glas ++) kostendekkend te realiseren zou de corporatie een huurverhoging van € 48,- moeten doorberekenen. Omdat het bijna onmogelijk is voor dit bedrag energiebesparing te realiseren, heeft de corporatie besloten de helft door te berekenen aan de zittende huurders en de andere helft door te berekenen via huurharmonisatie zodra de woning muteert.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van R&B Wonen ten aanzien van de eigen ambities is een confrontatie van de geleverde prestaties en de beschreven doelstellingen. De feitelijke prestaties stonden beschreven in:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2008 tot en met 2011;
- Managementrapportages.

De beoordeling van de ambities in relatie tot de prestaties van R&B Wonen is de onderstaande tabel weergegeven. Bijlage 4 bevat een verdere toelichting op de onderliggende ambities en prestaties.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1
Kwaliteit woning en woningbeheer	7,2
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,5
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3
Overige	7,0
Gemiddeld	7,2

Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden dat R&B Wonen haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode ook waarmaakt. Op de verschillende prestatievelden is een veelheid aan prestaties geleverd. R&B Wonen laat een duidelijke focus zien op het bieden van passende huisvesting aan de doelgroepen die op de corporatie zijn aangewezen (kerntaak). Zo draagt R&B Wonen zorg voor het bieden van voldoende goedkope en betaalbare woningen door het handhaven van een kernvoorraadbeleid. Daarnaast toont R&B Wonen een duidelijke inzet ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In samenwerking met zorg- en welzijnspartners pakt R&B Wonen die taken op. R&B Wonen heeft gezamenlijk met zorg- en welzijnspartijen meerdere projecten gerealiseerd die gericht zijn op ouderenhuisvesting. R&B Wonen heeft de laatste jaren in iedere grote kern een woon-zorgcomplex gerealiseerd.

Naast het huisvesten van de primaire doelgroep behaalt R&B Wonen goede scores ten aanzien van (des)investeren in vastgoed. Vanwege de crisis heeft R&B Wonen in overleg met de gemeenten haar bouwdoelstelling naar beneden bijgesteld, maar dit is niet formeel naar buiten toe vastgelegd. Hoewel minder dan de oorspronkelijke ambitie is R&B Wonen binnen het mogelijke zeer productief geweest. Meerdere typen ontwikkelingen, variërend van huisvesting tot maatschappelijke voorzieningen zijn over het hele werkgebied in de verschillende dorpen gerealiseerd. R&B Wonen laat hierin de nodige daadkracht zien. Ook durft R&B Wonen nee te zeggen indien een ontwikkeling teveel risico's met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is het niet doorzetten van de gebiedsontwikkeling rondom de oesterputten in Yerseke (Imares).

Op de prestatievelden kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten zijn de geformuleerde ambities conform de norm behaald. Op deze prestatievelden zijn prestaties geleverd, zoals het behalen van het gouden KWH-label en verschillende ambities ter bevordering van duurzaamheid en besparing van energie.

3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de afspraken tussen R&B Wonen en haar belanghebbenden aan de orde. Het hoofdstuk start met een duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de lokale en regionale opgaven. In de laatste paragraaf wordt de koppeling gelegd tussen de opgaven enerzijds en de prestaties van R&B Wonen anderzijds, op basis waarvan de beoordeling wordt gemaakt. Als basisuitgangspunt wordt in de rapportage uitgegaan van de lokale afspraken (daarin verwerkt de landelijke en regionale uitgangspunten).

3.2 Beschrijving van het werkgebied

R&B Wonen heeft haar woningvoorraad van ruim 4.200 woningen verspreid over twee gemeenten: Reimerswaal en Borsele. Deze gemeenten liggen op Zuid-Beveland en omvatten 22 kernen waarvan vijftien kernen in de gemeente Borsele zijn gesitueerd en zeven kernen in de gemeente Reimerswaal liggen. De omvang van de inwonersaantallen in de kernen varieert van 410 in Ellenwoutsdijk tot 6.750 in Yerseke. In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van het aantal woningen en het aandeel van het totaal per kern.

Tabel 3.1 Werkgebied van R&B Wonen

Kern	Aantal woningen eind 2011	Percentage
Baarland	35	<1%
Borssele	134	3%
Driewegen	23	<1%
Ellewoutsdijk	39	<1%
Heinkenszand	527	12%
Hoedekenskerke	54	1%
Kwadendamme	113	3%
Lewedorp	155	4%
Nieuwdorp	130	3%
Nisse	24	<1%
Oudelande	39	<1%
Ovezande	85	2%
's-Gravenpolder	427	10%
's- Heer Abtskerke	27	<1%
's-Heerenhoek	224	5%
Totaal Borsele	2.036	48%
Hansweert	270	6%
Krabbendijke	389	9%
Kruiningen	449	11%
Oostdijk	11	<1%
Rilland	408	10%
Waarde	50	1%
Yerseke	652	15%
Totaal Reimerswaal	2.229	52%
Totaal	4.265	100%

Bron: jaarverslag R&B Wonen

3.3 Regionale opgaven

R&B Wonen is regionaal en betrokken, maar er zijn geen regionale opgaven geformuleerd, indien de regio breder gedefinieerd wordt dan de gemeenten Reimerswaal en Borsele. R&B Wonen is uitsluitend werkzaam in de gemeenten Reimerswaal en Borsele. Wel wordt er samengewerkt met vijf Zeeuwse corporaties. Zo wordt er via Zuidwest Samen gekeken hoe de verschillende corporaties elkaar kunnen versterken op de thema's ICT, HRM, Inkoop en Financiën.

Daarnaast wordt er met RWS uit de buurgemeente Goes gekeken hoe de samenwerking geïntensiveerd kan worden. Beide corporaties zijn actief in hetzelfde werkgebied, maar niet in dezelfde gemeenten. Het bovenstaande heeft echter nog niet geleid tot afspraken over het gehele werkgebied van de verschillende corporaties.

3.4 Lokale opgaven

R&B Wonen laat de prestatieafspraken in beide gemeenten bewust gelijk lopen met de looptijd van het ondernemingsplan en de zittingsduur van de gemeenteraden. Aldus kunnen er op eenvoudiger wijze logische samenhangen worden georganiseerd. In de onderstaande paragraaf beschrijven wij kort hoe de opgaven door de twee gemeenten is verwoord.

3.4.1 Gemeente Reimerswaal

Missie, visie en strategie Reimerswaal, 2008

De notitie Missie, Visie en strategie 2008 van de gemeente Reimerswaal is een praktische vertaling van de ambities die de gemeente heeft opgesteld om de toekomst doelgericht tegemoet te treden.

De missie is als volgt geformuleerd:

Reimerswaal, ruimte voor wonen en werken

Ten behoeve van de ontwikkelingsrichting zijn drie kernthema's opgesteld:

1. Inspelen op de ligging;
2. Inspelen op de markt;
3. Versterken van de identiteit.

De gemeente Reimerswaal wil zich primair als woongemeente ontwikkelen en gaat in haar visie in op de volgende doelstellingen:

- Diversiteit in woonmilieus;
- Innovatieve projecten;
- Krimpen, stabiliseren of groeien.

Gemeente Reimerswaal: structuurvisie kernen & bedrijventerreinen, 2012

De structuurvisie is het integraal richtinggevend document waarin het ruimtelijk beleid voor de kernen en bedrijventerreinen is samengevat. Iedere kern in de gemeente Reimerswaal heeft zijn eigen specifieke omgevingskwaliteiten die onderdeel zijn van de identiteit van de kern. In Reimerswaal wordt de komende periode een sterke vergrijzing (toename aantal ouderen) en ontgroening (afname aantal jongeren) verwacht en daarnaast zal het aantal eenpersoonshuishoudens toenemen. Desondanks wordt voor de jaren 2008-2025 een beperkte groei van 700 personen verwacht, wat toe te schrijven is aan een positief geboortesaldo.

Op het gebied van woningbouw zijn de volgende doelen geformuleerd:

- voldoende aanbod creëren (voldoen aan de kwantitatieve vraag);
- keuzemogelijkheid bieden aan de woonconsument (voldoen aan de kwalitatieve vraag);
- benutten van de kansen die een wooneconomie biedt.

Met de volgende randvoorwaarden, zoals:

- Een duurzame inrichting van de regio.
- Leefbaarheid; de Bevelandse gemeenten stellen zich op het standpunt dat bouw mogelijkheden in beginsel bij iedere kern aanwezig moeten zijn, mits deze zich kwalitatief en kwantitatief blijven verhouden tot de omgeving.
- Aandacht voor kwetsbare groepen.

Voor de periode 2007-2011 en voor de periode 2010-2013 zijn, op basis van het bovenstaande, bilaterale prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Reimerswaal en R&B Wonen.

3.4.2 *Gemeente Borsele*

Woonvisie Borsele 2010 -- 2015

De Woonvisie schetst een beeld van de gewenste ontwikkeling van het wonen in Borsele tot 2015. In de visie is aandacht voor de woningbehoefte, de wenselijkheid van behoud van voorzieningen en het leefbaar houden van de verschillende kernen van Borsele.

De pijlers in de Woonvisie 2010-2015 zijn:

1. Verbreden woonbeleid: van wonen naar een duurzaam woonmilieu.
2. Bestaande dorpen: kwaliteit verhogen en potentie optimaal benutten.
3. Bouwbeleid: een flexibel en gedifferentieerd programma.
4. Bijzondere doelgroepen: zorg voor voldoende aanbod van goede kwaliteit.
5. Samenwerking: voortzetten regionale samenwerking, uitvoeren van prestatieafspraken met de woningcorporatie, voortzetten samenwerking met woningcorporatie, welzijns- en zorgaanbieders.

Voor de periode 2007-2011 en voor de periode 2010-2013 zijn, op basis van het bovenstaande, bilaterale prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Borsele en R&B Wonen.

3.4.3 *Monitoring prestatieafspraken*

In 2012 heeft R&B Wonen het document 'Toelichting prestatieafspraken 2007-2010 en 2010-2013' opgesteld, met daarin de stand van zaken over de prestatieafspraken.

Vanwege de huidige economische crisis en de effecten op de woningmarkt is het vrijwel onmogelijk actuele afspraken te maken voor een periode van vier jaar. Daarom heeft R&B Wonen geregeld op projectniveau overleg met de gemeenten. Tijdens deze overleggen worden oorspronkelijke afspraken aangepast waardoor de projecten door kunnen gaan. Hoewel de actualisatie van de afspraken niet apart gedocumenteerd wordt, zijn de betrokken partijen op de hoogte van wijzigingen. Deze werkwijze wordt onderschreven en op prijs gesteld door de twee gemeenten.

3.5 *Overige afspraken*

Naast overkoepelende prestatieafspraken met de gemeenten heeft de corporatie ook afspraken gemaakt op het gebied van o.a. woonfraude, realisatie vastgoed voor zorgpartijen, woningtoewijzing en woonwagens.

3.6 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van R&B Wonen ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2008 tot en met 2011;
- Managementrapportages.

In de beoordeling zijn de concrete prestatieafspraken die zijn opgesteld in de verschillende gemeenten meegenomen. Omdat het aandeel van het bezit in de beide gemeenten nagenoeg gelijk is zijn beide prestatieafspraken gelijkwaardig aan elkaar. Bijlage 5 bevat de prestaties en opgaven die hebben geleid tot de beoordeling. In de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

Tabel 3.2 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woning en woningbeheer	7,0
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Overige	-
Gemiddeld	7,0

R&B Wonen presteert ruim voldoende op de meeste prestatievelden. De scores voldoen aan de norm, hoewel dit om methodische redenen niet eenvoudig inzichtelijk is te maken. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie in samenspraak met de gemeente op projectniveau aanpassingen heeft gemaakt ten opzichte van het afsprakenkader. Omdat deze wijzigingen, met overigens wederzijds goedkeuren van partijen, niet expliciet worden vastgelegd in aangepast prestatieafspraken, is er geen eenduidige maatstaf voor de prestaties voorhanden. Dit impliceert geenszins dat R&B Wonen afspraken onvoldoende uitvoert. R&B Wonen is zeer actief en geeft invulling aan de afspraken zoals deze met gemeente, op basis van voortschrijdende inzichten, in onderling overleg worden vastgesteld. Om deze reden ronden we de cijfers op deelgebieden af naar boven tot een 7.0 voor wat betreft het (des)investeren in vastgoed.

Ondanks de stabiele score van een 7,0 bij de meeste prestatievelden, scoort de corporatie op projectniveau het hoogst op het gebied van de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed (vaak in combinatie met woningen en/of voorzieningen). Daarnaast is R&B Wonen continu bezig met het maken van duurzame aanpassingen aan de woningen en het betrekken van de bewoners in het bewustwordingsproces hiervan. Ook leefbaarheid in de kernen blijft een sterk aandachtsgebied voor R&B Wonen en zij scoort hierop dan ook een ruime voldoende. Een goed voorbeeld hiervan is het 1% fonds. Het fonds wordt alleen ingezet bij een leefbaarheidsproject als de gemeente eveneens hetzelfde bedrag investeert. Hierdoor liggen de bijdrage vanuit R&B Wonen lager, maar is het totale budget een stuk groter, omdat twee partijen investeren in plaats van een zoals voorheen. Door deze houding van R&B Wonen stimuleert zij de gemeente mee te investeren en mee te prioriteren.

Indien de prestaties van R&B Wonen op gebied van (des) investeren in vastgoed, conform de methodiek, direct afgezet worden tegen de prestatieafspraken, zouden we dit moeten beoordelen met een 6,6. De visitatiecommissie heeft gemeend toch een 7 als beoordeling te moeten geven,

daar er gezien de huidige economische crisis en de situatie in het werkgebied in feite sprake is van een solide prestatie van R&B Wonen. Daar komt bij dat de partners van R&B Wonen zonder uitzondering tevreden zijn met de aangepaste programmering. Deze wederzijdse overtuiging heeft ons doen besluiten dat deze waardering reëel is.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden bevat de uitkomsten van de interviews en enquêtes die zijn gehouden in het kader van de betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie van R&B Wonen. In verschillende individuele interviews zijn belanghebbenden geconsulteerd. Daarnaast is een digitale tool ingezet om ook een beeld te krijgen van het oordeel van belanghebbenden buiten het kerngebied. De belanghebbenden zijn naar hun oordeel over de prestaties, ambities en opgaven gevraagd. In de bijlage is weergegeven met welke belanghebbenden gesproken is in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Samenwerking en overleg

R&B Wonen werkt met een groot aantal partijen samen en overlegt met hen op zowel projectmatig, als ook beleidsniveau. De primaire partners voor R&B Wonen zijn de gemeenten Borsele en Reimerswaal, de collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen.

Gemeenten

R&B Wonen heeft afzonderlijk met zowel de gemeente Reimerswaal als de gemeente Borsele vier keer per jaar regulier overleg. Echter, op projectniveau zitten de partijen vaker met elkaar om tafel. Daarnaast treffen directeur-bestuurder en betreffende wethouders elkaar regelmatig om informeel, via lunchafspraken, met elkaar de voortgang en stand van zaken te bespreken.

Corporaties

R&B Wonen deelt haar primaire werkgebied niet met een andere corporaties. Op gebied van woningbouw werkt zij derhalve niet samen met collega-corporaties. Desondanks wordt er op regionaal niveau veelvuldig samengewerkt met de andere corporaties in Zeeland. Met name de afdelingen Vastgoedontwikkeling en -beheer en Beleids- en bestuursondersteuning werken veel samen met de collega-corporaties inzake toekomstige Zeeuwse huisvestingsvraagstukken in het licht van de krimpopgave. Daarnaast wordt met vijf andere Zeeuwse corporaties nauw samengewerkt in Zuidwest Samen. Thema's hierin zijn onder meer inkoop, automatisering, financiën, fiscaliteiten, HRM en aantrekkelijk werkgeverschap.

Een voorbeeld van de clustering van regionale huisvestingsinformatie is de gezamenlijke website (Casa Direct) waarop alle duurdere huurwoningen van de corporaties in Zeeland worden aangeboden.

Zorg en welzijn

R&B Wonen werkt op het gebied van zorg en welzijn samen met diverse partijen, waaronder Ter Weel in de gemeente Reimerswaal en SVRZ in de gemeente Borsele. De samenwerking gebeurt met name op projectniveau, waardoor er veel contact is. Dit contact wordt door beide partijen als prettig omschreven.

Woonplatform

R&B Wonen heeft een Woonplatform opgericht. Dit is een eigen adviesorgaan bestaande uit negen tot vijftien personen uit het maatschappelijk middenveld. Het platform komt twee keer per jaar bij elkaar en functioneert als klankbord voor R&B Wonen bij nieuwe projecten. Daarnaast organiseert R&B Wonen jaarlijks een excursie langs alle lopende projecten met het Woonplatform.

Huurders Vereniging Reimerswaal en Borsele (HRVB)

De huurders van R&B Wonen zijn georganiseerd in de huurdersvereniging HRVB. De HRVB heeft in totaal ca. 1.300 leden en heeft een bestuur van tien leden. Er is vier keer per jaar formeel contact tussen de HRVB en R&B Wonen, daarnaast heeft de HRVB veelvuldig contact met de afdeling Wonen.

4.3 Betrokkenheid belanghebbenden bij de visitatie

In overleg met R&B Wonen is er voor gekozen de belanghebbenden middels een digitale enquête en daarop volgende interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met gemeenten, collega-corporaties, zorgpartijen, het Woonplatform en de HRVB. Via de enquête, waaraan tien belanghouders hebben deelgenomen, en de interviews zijn de belanghebbenden gevraagd naar hun mening betreffende de volgende onderwerpen:

- Informeren en betrekken belanghouders;
- Beoordeling R&B Wonen;
- Vergelijking automerk;
- Boodschap.

De beoordeling van de prestaties van R&B Wonen op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek staan centraal. De beoordeling door belanghebbenden omtrent het informeren en betrekken van de belanghebbenden is het zesde prestatieveld. Ten aanzien van de beoordeling is de belanghebbenden gevraagd aan te geven wat zij van de prestaties van R&B Wonen vinden en of zij bepaalde ambities/ prestatieafspraken missen. Vervolgens is de belanghebbenden gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van R&B Wonen op de verschillende prestatievelden. Tot slot hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en R&B Wonen een boodschap mee te geven.

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

Informeren en betrekken.

Alle belanghebbenden zijn eensgezind dat zij goed worden geïnformeerd door R&B Wonen over lopende en toekomstige projecten: een ruime meerderheid (60%) ervaart dit als redelijk goed en 30% als goed. Op de geplande overleggen worden de belanghebbenden zeer goed geïnformeerd, tussentijds zou het volgens sommigen beter kunnen. Ook geven zij aan dat de belanghebbenden voldoende om hun expertise worden betrokken. De helft van de respondenten vindt de manier waarop R&B Wonen hen betreft goed en de andere helft redelijk goed. R&B Wonen is een echte samenwerkende partij die luistert naar anderen en open staat voor hun input. Toch geven sommige belanghebbenden aan dat de terugkoppeling beter kan. Circa 20% beoordeelt de externe communicatie als goed, 40% als redelijk goed, 20% als gemiddeld en 20% als matig. Het idee leeft bij sommige belanghebbenden dat de werkdruk bij R&B Wonen hoog is waardoor terugkoppeling van informatie buiten reguliere vergaderingen om wordt vertraagd. Antwoorden per mail en telefoon duren voor sommige belanghebbenden te lang.

Beoordeling

De belanghebbenden hebben vrijwel unaniem dezelfde opvatting over R&B Wonen. Men ziet R&B Wonen als een professionele organisatie, die oog heeft voor de regio, open staat voor nieuwe dingen, vooruitstrevend is en financieel de zaak op orde heeft. Beslissingen worden weloverwogen gemaakt. De belanghouders zijn van mening dat R&B Wonen transparant is in het maken van haar

beslissingen. De overall score die de belanghouders R&B Wonen geven voor hun prestaties komt gemiddeld uit op een 7,8 op een schaal van 1 - 10. R&B Wonen scoort volgens de belanghouders het beste op de prestatievelden huisvesten van de primaire doelgroep (8,3) en de kwaliteit van de woningen (8,1).

De belanghebbenden vinden dat R&B Wonen zich bezighoudt met de goede dingen. Met name de inspanningen ten aanzien van de leefbaarheid en duurzaamheid worden gewaardeerd. Zodoende vinden de belanghebbenden dat R&B Wonen in staat is te voldoen aan de opgaven in het werkgebied (80%). De overige 20% vindt dat R&B Wonen hier redelijk goed toe in staat is.

Tabel 4.1 Beoordeling belanghebbenden

Prestatieveld	Belang van presteren	Beoordeling prestatie
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,8	8,3
Kwaliteit woning en woningbeheer	8,0	8,1
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,2	7,8
(Des)investeren in vastgoed	7,8	7,8
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3	7,3
Overige	7,8	7,2
Gemiddeld	8,0	7,8

Vergelijking automerk

Ecorys heeft de belanghebbenden gevraagd R&B Wonen te vergelijken met een automerk en dit te onderbouwen. De meeste belanghebbenden vinden R&B Wonen overeenkomen met de reputatie van Volkswagen (40%) en Volvo (40%). Genoemde redenen zijn goede kwaliteit, degelijk, betrouwbaar en betaalbaar (bij Volkswagen). Andere genoemde automerken waren KIA en Peugeot, overigens met dezelfde redenen.

Positieve kenmerken

De belanghebbenden vinden dat R&B Wonen zich positief onderscheidt door als een samenwerkende en regionaal betrokken partij haar ambities te willen bereiken. Hierin staat R&B Wonen open voor allerlei nieuwe ideeën, maar gaat de corporatie financieel doordacht te werk. Men heeft de idee dat ze R&B Wonen niet snel zullen betrapen op het doen van onverantwoorde investeringen.

Verbeterpunten

Een verbeterpunt is een alertere communicatie naar buiten toe en dan met name het terugkoppelen van informatie naar de belanghouders.

Boodschap

Tot slot is de belanghebbenden gevraagd R&B Wonen een boodschap mee te geven naar de toekomst toe. De gegeven boodschappen waren:

- Betere communicatie vanuit R&B Wonen naar de gemeente en particulieren. Vaak gaat er een te lange tijd overheen voordat we reactie krijgen.
- Investeer vooral ook in duurzaamheid en lagere woonlasten voor de mensen met de lagere inkomens.
- De HVRB hoopt dat R&B Wonen toekomst gericht verder gaat. Ga zo door, maar het kan altijd beter. Bijvoorbeeld mails en telefoontjes van huurders goed afwerken.
- Verbeter communicatie intern tussen de afdelingen Wonen en Vastgoedontwikkeling en -beheer en extern naar de klanten toe. Tevens zou inspraak bij plannen en procedure afspraken wenselijk zijn.

- Blijf vooral zo doorgaan, investeer in de kwaliteit van werknemers. Die is erg hoog! Blijf innovatief en met een open oor en oog naar de maatschappij.
- Meer bekend maken aan de buitenwereld welke keuzes waarom gemaakt worden.
- Bouw je sterke punten verder uit. De minder sterke punten komen dan vanzelf bovendrijven, zodat ook die versterkt kunnen worden.
- Ambitieuze prima.....valt zeer te prijzen.....maar denk hierbij aan de medewerkers (werkdruk).
- Vanuit de gemeenten is er de wens dat R&B Wonen mee blijft denken en zich in blijft zetten voor maatschappelijke ontwikkelingen in de breedste zin van het woord op het gebied van Zorg en Welzijn zoals het project Woonherkansen, ontwikkelingen in de maatschappelijke opvang etc.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van de corporatie en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend in relatie tot de opgave van de corporatie. Dit onderdeel wordt langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

In de navolgende paragrafen belichten we deze invalshoeken.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of R&B Wonen haar financiële continuïteit voldoende heeft geborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij wordt gekeken naar de vermogenspositie, beschikbare financieringsmiddelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in verband gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2011-2015 concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van R&B Wonen. Op basis daarvan heeft de corporatie een A1-oordeel ontvangen. R&B Wonen heeft over de gehele periode 2008-2011 een A1-oordeel ontvangen.

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2010 en de berekende waarde van het risico ultimo 2010, krijgt R&B Wonen ten aanzien van de solvabiliteit het oordeel voldoende. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te exploiteren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel. R&B Wonen streeft bewust een hogere eigen solvabiliteit na van 25%. R&B Wonen doet dit om duurzaam te kunnen blijven voorzien in de stevige opgave, mede in het licht van de onzekere omstandigheden.

R&B Wonen waardeert haar bezit vanaf 2004 tegen bedrijfswaarde. Voor die tijd hanteerde de corporatie de historische kostprijs, gecorrigeerd met afschrijvingen gebaseerd op de verwachte levensduur van het geactiveerde object. Ten aanzien van de afschrijvingen hanteert R&B Wonen een lineaire afschrijvingsmethode.

5.2.2 Middelen

De visitatiemethodiek beschrijft dat ten aanzien van beschikbare middelen de bepaling van het WSW ten aanzien van kredietwaardigheid maatgevend is. Daarnaast is het van belang dat de corporatie inzichtelijk heeft gemaakt op welke wijze de investeringen gefinancierd worden.

Kredietwaardigheid: Volgens de normering van het WSW is R&B Wonen in 2012 onveranderd kredietwaardig. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2011 tot en met 2021 laten positieve resultaten zien die ook voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

In meerjarenbegrotingen is transparant terug te lezen op welke wijze investeringen en verplichtingen worden gefinancierd. Er zijn geen afwijkende waarden of lacunes geconstateerd.

5.2.3 Sturen op kasstromen

In deze paragraaf beschrijven we op welke wijze R&B Wonen grip houdt op risico's en hoe zij vorm geeft aan en stuurt op kasstroomontwikkelingen.

De financiële haalbaarheid van projecten berekent R&B Wonen op basis van expliciete businesscases en de gevolgen hiervan voor de meerjarenbegroting. Risicomanagement speelt bij de analyse van de businesscases een prominente rol. De risico inschattingen zijn financieel, maar ook gebaseerd op mogelijke externe ontwikkelingen. Bij ieder nieuw project wordt separaat een risico inschatting gemaakt. De afdeling Financiën & Control toetst de risicoanalyses en calculeert dit na. De uitgangspunten hierbij zijn:

1. een financieel gezonde huishouding met voldoende capaciteit om (zo nodig onrendabel) te investeren;
2. zowel het behoud van de A-status als van een positief solvabiliteitsoordeel. Alleen in hoge uitzonderingsgevallen is een tijdelijke B1-status te rechtvaardigen.
3. hoever de polsstok financieel reikt, bepaalt de corporatie aan de hand van drie parameters:
 - haar eigen vermogen;
 - de uitkomsten (kans x gevolg) van de risico's;
 - het jaarlijkse exploitatieresultaat.

Om het belang van risicomanagement te benadrukken heeft R&B Wonen 2013 uitgeroepen tot het themajaar van risicomanagement. Doelstelling is iedereen in de organisatie op het beheersen van risico's te wijzen. Dit gaat met name over de besluitvorming omtrent risico's op alle afdelingen en dit te vertalen naar kansen en gevolgen.

R&B Wonen stuurt nadrukkelijk op kasstromen en streeft naar een solide positieve operationele kasstroom. In de operationele kasstroom zijn de rente-uitgaven en -inkomsten en 2% fictieve aflossing van de leningenportefeuille opgenomen. R&B Wonen beschouwt naast operationele kasstromen, ook (des)investeringskasstromen en financieringskasstromen. De cijfers zijn actueel en direct oproepbaar.

Onderstaand is het kasstroomoverzicht opgenomen voor de komende periode. Hierin zien we een solide positieve operationele kasstroom en aflopende (des)investeringen die samenhangen met het afronden van projecten. Nieuwe projecten worden hier pas aan toegevoegd als de businesscase is vastgesteld.

Tabel 5.1 Kasstroom overzicht

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	8.558	8.164	8.726	8.446	7.840	8.246	8.909	9.608	10.017	10.701
(Des)investerings	20.917-	17.610-	14.276-	15.074-	7.473-	3.244-	4.873-	2.837-	2.329-	1.529-
Financiering	18.670	1.420-	8.192-	19.248-	5.945-	991-	1.039-	1.090-	1.056-	1.107-
Mutatie	6.311	10.866-	13.742-	25.876-	5.578-	4.011	2.997	5.681	6.632	8.065

Bron: Meerjarenbegroting 2012

In 2011 heeft R&B Wonen een grondbank ingevoerd. In deze grondbank worden gronden ingebracht en tegen marktconforme eenheidsprijzen gewaardeerd, zodat er een grotere transparantie ontstaat op de waarde van de grondportefeuille.

R&B Wonen heeft geen derivaten, maar heeft wel geanticipeerd op aflossingsverplichtingen in 2013 en 2014 door leningen af te sluiten in 2011 en 2012. Hierdoor ontstond een relatief hoog positief saldo in de (des)investeringskasstroom in 2011.

5.3 Financieel beheer

Het beoordelen van het financieel beheer van de corporatie is gericht op een professioneel planningsproces en de aanwezigheid van goede financiële kaders die richtinggevend zijn voor het handelen van de corporatie. Dit heeft ook betrekking op de treasury.

5.3.1 Planning- en controlcyclus

Het interne controleplan van R&B Wonen is opgesteld in 2009 en wordt jaarlijks bijgesteld. R&B Wonen kiest er bewust voor dit zelf te maken om niet te afhankelijk te zijn van de accountant. R&B Wonen legt nadrukkelijk de relatie tussen strategie, beleid en financiën. De gevolgen van het strategisch voorraadbeleid worden financieel doorgerekend. In verschillende scenario's is men in staat de invloed van beleidskeuzes op de financiële huishouding te bezien.

Vanwege de omvang van R&B Wonen is de rol van controller ondergebracht bij de manager Financiën. Er wordt momenteel bezien of vanuit de organisatie deze rol onafhankelijker kan worden ingevuld.

In de kwartaalrapportages worden de actuele financiële gegevens meegenomen. Dit geeft directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen actuele informatie. Er is een positief accountantsoordeel. De snelheid waarmee de corporatie inzicht kan bieden in actuele gegevens geeft blijk van een professioneel proces. Naar aanleiding van aanbevelingen van de accountant heeft R&B Wonen in 2011 een intern controleplan opgesteld om richting te geven aan de uit te voeren interne controles. Het doel van het interne controleplan is het zodanig opzetten en plannen van de interne controles dat er bij de uitvoering daarvan een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen over betrouwbaarheid van informatieverstrekking en het juiste gebruik van procedures en bevoegdheden. Daarnaast is een actiepuntenlijst opgesteld naar aanleiding van de interne controle 2009, 2010 en 2011. In deze lijst is per type risico weergegeven wat de actiepunten zijn en wie hiervoor verantwoordelijk is.

5.3.2 Investeren en Treasury

Zoals eerder aangegeven geeft R&B Wonen er blijk van zicht en grip te hebben op de financieringsbehoefte voor de komende jaren. Op basis van vastgelegde kaders worden projecten al dan niet toegevoegd aan het uitvoeringsprogramma. Het financiële hoofdstuk in het ondernemingsplan functioneert als investeringsstatuut voor R&B Wonen. De doelstellingen uit het ondernemingsplan 2006-2009 om de continuïteit van de corporatie te waarborgen waren:

- het weerstandsvermogen bedraagt minimaal 10% en maximaal 20% van de materiële activa;
- het aantal te ontwikkelen woningen met een expliciet financieel rendement (commerciële ontwikkeling in de koopsector) bedraagt minimaal één derde van het totaal aantal te ontwikkelen woningen;
- dat de te ontwikkelen woningen met een expliciet financieel rendement minimaal voor 3% van de bouwkosten bijdragen in de dekking van de projectontwikkelkosten en daarnaast een projectwinst genereren van minimaal € 15.000,- per woning;

Het vijfde kerndoel uit het ondernemingsplan 2010-2014 is presteren naar vermogen. Dit kerndoel bestaat uit twee doelen en zes kritische succesfactoren.

- Een gezonde financiële positie
 - Voldoet aan rentabiliteit (verhouding tussen financieel en maatschappelijk rendement);
 - Voldoet aan liquiditeit (WSW norm en korte termijn verplichtingen/beschikbare middelen);
 - Voldoende solvabiliteit (A-status en verhouding eigen en vreemd vermogen);
 - Risico's zijn in beeld en beheerst door middel van integraal risicomanagement
- Investeringskader is transparant
 - Er is een duidelijk toetsbaar investeringsbeleid;
 - Investeringsruimte wordt jaarlijks vastgesteld. Bij voldoende eigen vermogen in relatie tot de risico's zet R&B Wonen haar exploitatieresultaat in voor investeringen die passen in de categorieën van het WSW.

Bovenstaande geeft blijk van een gestructureerde opzet die een solide financiële basis kan garanderen. Het beeld bestaat dat R&B Wonen deze kaders actief gebruikt.

De financieringsbehoefte die ontstaat op basis van de uitvoeringsprogramma wordt ingevuld, waarbij het treasurystatuut maatgevend is. Eind 2008 heeft R&B Wonen het treasurystatuut opgesteld met als doel uitwerking te geven aan hoe de corporatie moet omgaan met de benodigde middelen. De volgende onderdelen worden in het treasurystatuut behandeld:

- Uitgangspunten voor het financierings- en beleggingsbeleid;
 - Aantrekken financieringsmiddelen
 - Analyse bestaande lenings- en beleggingsportefeuille
 - Ontwikkelen rentevisie
 - Aantrekken financieringsmiddelen
 - Beleggingscategorieën
- Uitvoering van het financierings- en beleggingsbeleid
- Informatievoorziening ten behoeve van de directie en de Raad van Commissarissen

Het treasurystatuut wordt sindsdien door R&B Wonen regelmatig bijgesteld. Zo is onder meer gekeken naar de gevolgen van de crisis op de woningmarkt en hoe de R&B Wonen hierop kan anticiperen. In het statuut geeft R&B Wonen weer wat de crisis betekent voor haar deposito's, de uitvoering van projecten en de begroting van de corporatie. Een en ander is ook bij de Raad van Commissarissen bekend en hij kan hier op sturen.

5.4 Doelmatigheid

In de visitatiemethodiek wordt doelmatigheid in belangrijke mate vertaald als relatief lage netto bedrijfslasten. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen in het visitatiereferentiekader een belangrijke indicator voor de graad van efficiency.

Uit de tabel 5.2 blijkt dat R&B Wonen lagere bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) heeft dan de referentie groep en het landelijk gemiddelde. In 2010 was sprake van een relatief sterke toename in de bedrijfslasten ten opzichte van de benchmark. Dit heeft onder meer te maken met het toerekenen van specifieke kosten aan de bedrijfslasten. We constateren hier geen opvallende zaken.

Tabel 5.2 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2007-2010

	2007	2008	2009	2010	Toename 2007-2010 in %
R&B Wonen	756	1.186	945	1.235	63,3%
Referentiegroep	1.137	1.250	1.303	1.304	14,7%
Landelijk	1.249	1.340	1.404	1.355	8,4%

Bron: CiP (2011), R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De personeelskosten per fulltime fte liggen bij R&B Wonen hoger dan bij het landelijke gemiddelde. Het aantal verhuureenheden per fte is hoger dan de benchmark.

Tabel 5.3 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en VHE per fte 2007-2010

	R&B Wonen	Referentie	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.235	1.304	1.355
Personeelskosten per fte	67.562	63.134	63.134
Aantal VHE per fte	92	87	87

Bron: CiP (2011), R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Een van de doelstellingen uit het ondernemingsplan is dat de organisatie efficiënt wil werken. R&B Wonen probeert de doelmatigheid te vergroten door dit onderwerp te betrekken bij interne audits. De prestatie-indicator hierbij luidt bij R&B Wonen dat de organisatie lagere beheerkosten per woning heeft dan de norm in 2009. Deze prestatie-indicator wordt behaald. Er wordt echter niet aangegeven op welke manier de corporatie dit heeft gerealiseerd.

R&B Wonen werkt niet met een inhuurnorm, maar probeert een goede aanbesteder te zijn bij het inhuren van derden. Er wordt altijd op prijs beoordeeld, maar ook op andere kwalitatieve criteria. Zo hebben lokale aannemers goede contacten met huurders waardoor renovatieprocessen soepel verlopen. R&B Wonen hanteert een financieel conservatieve houding ten opzichte van uitgaven en dit heeft het vertrouwen gewonnen bij de collega-corporaties. Zo fungeerde R&B Wonen bij het afsluiten van de vastgoedverzekering voor alle Zeeuwse corporaties als aanbesteder.

We constateren dat R&B Wonen een corporatie is die de bedrijfslasten onder controle heeft en ruim voldoende aandacht heeft voor efficiëntie.

5.5 Vermogensinzet

Het vierde en laatste element waar de beoordeling van het presteren naar vermogen op wordt gebaseerd, heeft betrekking op de wijze waarop de corporatie in staat is om haar vermogen maximaal in te zetten. Hierbij is het van belang om als corporatie een duidelijk beeld te hebben bij

de wijze waarop dit vermogen kan worden ingezet en welke mogelijkheden er zijn om het vermogen te verruimen.

5.5.1 *Beargumenteerde inzet vermogen*

R&B Wonen kenmerkt zich door een groot bewustzijn ten aanzien van de inzet van maatschappelijk vermogen. Het zoeken naar maximaal maatschappelijk rendement staat hierbij voorop en is helder geoperationaliseerd. Dit vindt zijn oorsprong in het ondernemingsplan waarin staat dat:

- R&B Wonen presteert naar vermogen. De corporatie zoekt naar een optimum tussen maatschappelijk investeren en behoud van haar (financiële) continuïteit.

Hierbij sluit de corporatie aan bij de toen geldende visie van het ministerie van BZK, dat uitgaat van het principe dat investeringen in woonomgeving, maatschappelijk vastgoed en buurt- en wijkaanpak gebeuren op basis van wederkerigheid en proportionaliteit samen met de gemeenten en maatschappelijke partners.

Voorheen rekende R&B Wonen met onrendabele toppen. Deze waren soms stevig als gevolg van het feit dat men de opgave in het werkgebied in overleg met de gemeente vorm gaf zonder hierbij al te strikt te zijn in de zakelijke afweging. In de afgelopen jaren heeft R&B Wonen een sterke professionalisering doorgemaakt en worden de financiële afwegingen gemaakt binnen de daarvoor gestelde financiële kaders.

Men heeft een afwegingsmatrix ontwikkeld waarin per type investering is aangegeven welke rendementseisen worden gehanteerd. Hierbij geldt in de regel dat hoe socialer het project, hoe minder rendement voor R&B Wonen noodzakelijkerwijs hoeft te worden gemaakt. Bij commerciële projecten horen commerciële rendementen. R&B Wonen hanteert voor nieuwe projecten een minimale rendementseis. Alle kasstromen van het project, inclusief de investering, worden dan tot uitdrukking gebracht in het rendement, zodanig dat de netto contante waarde van het project nul is. Projecten zijn in ieder geval acceptabel als zij een IRR hebben die gelijk is aan of hoger dan de minimale rendementseis per categorie.

Op bovenstaande wijze geeft R&B Wonen op heldere en transparante wijze aan hoe ze omgaat met maatschappelijk rendement in het licht van haar beschikbare vermogen.

5.5.2 *Visie en doelstellingen op vergroten vermogen*

R&B Wonen tracht de mogelijkheden om tot prestaties te komen op verschillende manieren te vergroten. Zo kijkt men onder meer naar de mogelijkheid om woningen te verkopen. De verkoop van huurwoningen levert inkomsten op die R&B Wonen kan investeren in onderhoud en leefbaarheid. De corporatie heeft de verkoop van woningen uit het bestaande bezit gebaseerd op haar strategisch voorraadbeleid.

Voor 2011 heeft R&B Wonen de verkoop van twintig huurwoningen geprognostiseerd met een verkoopopbrengst van € 2,3 miljoen. Ondanks de crisis is het doel bereikt, maar de verkoop verliep moeilijker dan in eerdere jaren.

Mede in het licht van het bovenstaande heeft de visitatiecommissie het gevoel dat R&B Wonen zich bewust is van de ruimte die er is om tot vergroting van het vermogen te komen. Hierbij wil ze soms best creatief zijn, maar altijd binnen de kaders en aanvaardbare normen.

5.5.3 Maximale inzet vermogen

Om een indicatie te geven van de inzet van het vermogen in de afgelopen jaren en de komende jaren wordt hieronder een beschrijving gegeven van de investeringen die R&B Wonen heeft gedaan in de bestaande voorraad en leefbaarheid. Ook wordt een beeld geschetst van de nieuwbouwplannen. R&B Wonen wordt vergeleken met de benchmark.

De uitgave van het totale onderhoud ligt in 2010 lager dan het landelijk gemiddelde. In de voorgaande jaren liggen de onderhoudsuitgaven ongeveer op hetzelfde niveau, met uitzondering van 2007 (valt buiten de visitatieperiode) toen het planmatig onderhoud een piek kende.

Tabel 5.4 Onderhoudskosten R&B Wonen 2007-2010

Onderhoud	In totalen x € 1.000			In € / vhe 2010		
	2007	2008	2009	R&B Wonen	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	259	280	306	291	184	306
Mutatie onderhoud	179	119	139	126	184	195
Planmatig onderhoud	2.662	680	534	552	904	821
Totaal	3.100	1.080	978	969	1.364	1.322

Bron: CiP (2011), R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Door middel van de cijfers in de tabel 5.5 kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is ten aanzien van de vernieuwing van haar woningvoorraad. R&B Wonen heeft relatief stevige prestaties geleverd. In deze periode realiseerde de corporatie meer nieuwe huurwoningen, heeft zij meer huurwoningen aangekocht en is er meer gesloopt dan de benchmark. Uit de prognose blijkt dat de corporatie zich blijft concentreren op de nieuwbouw van huurwoningen. Daarnaast verwacht zij een toename in de verkoop van huurwoningen.

Tabel 5.5 Nieuwbouw en mutaties in bezit, 2008-2010 en 2011-2015 (jaargem. in % voorraad 2010)

	Realisatie 2008-2010			Prognose 2011-2015		
	R&B Wonen	Referentie	Landelijk	R&B Wonen	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,4	1,4	1,0	1,4	1,4	1,1
Sloop huur	1,0	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6
Aankoop huur	1,3	0,2	0,8	0,0	0,2	0,3
Verkoop huur	0,5	0,6	1,1	1,1	0,6	0,7
Nieuwbouw koop	0,2	0,4	0,5	0,5	0,8	0,7

Bron: CiP (2011), R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De uitgaven aan leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Uit de gegevens van het Centraal Fonds ontstaat het onterechte beeld dat R&B Wonen slechts in beperkte mate investeert in leefbaarheid.

Tabel 5.6 Uitgaven Leefbaarheid

	R&B Wonen	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	13	28	67
Fysieke activiteiten	20	38	54
Totaal	33	66	120

Bron: CiP (2011), R&B Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

R&B Wonen heeft een leefbaarheidsbudget vrijgemaakt van € 50.000,-; wat ten goede komt aan de door mensen uit het werkgebied ingediende initiatieven. Tevens is een 1% fonds in het leven heeft geroepen (dat 1% van de totale huurinkomsten bedraagt), waaruit in overleg met de gemeenten leefbaarheidsprojecten worden gefinancierd. R&B Wonen geeft aan de randvoorwaarde van de leefbaarheidsinvesteringen is dat de totale kosten 50-50 worden gedragen door R&B Wonen en de gemeente. Indien de gemeente niet mee doet, participeert R&B Wonen eveneens niet. Met de introductie van het leefbaarheidsfonds en de 'gedwongen' samenwerking kunnen de leefbaarheidsbudgeten nu oplopen tot € 200.000 per gemeente. Hiermee worden de potentiële investeringen in leefbaarheid verdubbeld. Voorheen waren de uitgaven aanzienlijk lager. In de praktijk blijkt dat alle partijen wat moeten wennen aan het werken op deze wijze en dat het 'leegmaken' van het fonds nog best een uitdaging is. Er is vertrouwen dat dit steeds beter gaat lukken, maar dit zorgt er wel voor dat de Centraal Fonds informatie een beperkte investering in de leefbaarheid laat zien voor de voorgaande periode.

R&B Wonen beschikt over een A1-status bij het Centraal Fonds, wat een indicatie is dat er geen financiële overmaat aanwezig is. Beschrijving van ambities en projecten versterkt het gevoel van de visitatiecommissie dat dit beeld juist is en dat R&B Wonen naar behoren haar vermogen inzet om tot maatschappelijke prestaties te komen.

5.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor R&B Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.7 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	R&B Wonen	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit				
Vermogenspositie	Gedurende de hele visitatie periode heeft R&B Wonen een A1-oordeel van het CFV en een positief continuïteitsoordeel. Hierdoor is R&B Wonen goed in staat om duurzaam te kunnen blijven voorzien in de stevige opgave, mede in het licht van de onzekere omstandigheden.	8	20%	1,5
Middelen	Volgens de eisen van het WSW is R&B Wonen onveranderd kredietwaardig. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2011 tot en met 2021 laten positieve resultaten zien	7		
Sturing op kasstromen	R&B Wonen stuurt op kasstromen en hanteert de doelstelling: een positieve operationele kasstroom. De operationele kasstromen zijn en blijven volgens de prognose tot 2021 positief	7		
Financieel beheer				
Planning- en controlcyclus	De planning- en controlcyclus is in de visitatieperiode steeds meer op orde gekomen. Het interne controle plan van R&B Wonen is opgesteld in 2009 en word jaarlijks bijgesteld. Tevens zijn in de ondernemings plannen en vanaf 2010 in de jaarplannen financiële doelstellingen opgenomen.	7	20%	1,4

Meetpunt	R&B Wonen	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Treasurymanagement	Eind 2008 heeft R&B Wonen het treasurystatuut opgesteld met als doel uitwerking te geven aan hoe de corporatie moet omgaan met de beschikbare geldmiddelen en welke voorwaarden gelden bij het aantrekken van financieringsmiddelen.	7		
Doelmatigheid				
Doelmatigheid	De netto bedrijfslasten liggen gedurende de periode lager dan de benchmark, wel is er sprake van een stijging van de bedrijfslasten. R&B Wonen heeft een sterke focus op efficiëntie en de corporatie probeert door middel van interne audits de bedrijfslasten te beheersen.	7,5	20%	1,5
Vermogensinzet				
Visie op maatschappelijk rendement	R&B Wonen maakt een expliciete afweging bij ieder project omtrent de rendementseisen. Deze is omgekeerd evenredig afhankelijk van de maatschappelijke meerwaarde. Hiermee geeft R&B Wonen een functioneel scherpe invulling aan het begrip maatschappelijk rendement.	8	40%	2,9
Vergroten van vermogen	R&B Wonen zoekt steeds naar manieren om de middelen te maximaleren, zonder hierbij speculatief te handelen. In deze is het beleid conservatief toereikend.	7		
Maximale inzet vermogen	R&B Wonen wordt geconfronteerd met een demografische opgave. Hiertoe wordt het steeds belangrijker om investeringen te doen die bijdragen aan de opgave. R&B Wonen lijkt in staat om in de opgave te voorzien zonder hierbij de continuïteit uit het oog te verliezen	7		
Presteren naar Vermogen				7,3

R&B Wonen presteert ruim voldoende naar vermogen. We constateren dat de continuïteit van de organisatie financieel geborgd is en dat het instrumentarium voorhanden is om op de verschillende kasstromen te kunnen sturen. Toezichthoudende instanties als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (voorts: WSW) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (voorts: CFV) beoordelen R&B Wonen positief. We zien dat de eigen financiële kaders in de afgelopen jaren verder zijn verscherpt en verduidelijkt. De netto bedrijfslasten van R&B Wonen zijn lager dan de netto bedrijfslasten in de referentiegroep van het Centraal Fonds. We constateren dat de cijfers door het anders boeken van kosten meer in lijn komen met de benchmark. We constateren een duidelijke en merkbare focus van R&B Wonen in beleidsmatig opzicht om te sturen op efficiëntie en effectiviteit van de organisatie in relatie tot de bedrijfslasten. De visitatiecommissie waardeert de wijze waarop de corporatie vorm geeft aan het sturen op maatschappelijk rendement. De ontwikkelde IRR-systematiek maakt op transparante wijze inzichtelijk waar de prioriteiten van R&B Wonen liggen en op welke wijze dat kaderscheppend werkt voor de investeringsruimte.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart prestatieveld, waarbij een drietal onderdelen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

Om tot een oordeel te komen op deze thema's hebben we de relatie tussen de diverse beleidsdocumenten geanalyseerd. Daarnaast heeft de visitatiecommissie het oordeel over governance onder meer gebaseerd op de wijze waarop R&B Wonen omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen. Tenslotte beschouwen we de wijze waarop R&B Wonen omgaat met haar belanghebbenden. In de navolgende paragrafen gaan we hier verder op in.

6.2 Besturing

Plan

De beleidscyclus start met het vastleggen van de visie, de koers en de strategie van de corporatie. In geval van R&B Wonen zien we dat de basisdoelen voor de periode die de visitatie betreft zijn vastgelegd in een tweetal ondernemingsplannen (ondernemingsplan 2006-2009 en ondernemingsplan 2010-2014). We constateren dat de doelstellingen uit het nieuwe ondernemingsplan vanaf 2010 zijn uitgewerkt in afdelingsplannen. In de begroting zien we hoe de doelstellingen worden vertaald in financiële parameters.

Er is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar in het verwoorden van ambities en doelstellingen binnen R&B Wonen. Er is een duidelijk verschil zichtbaar tussen het ondernemingsplan tot en met 2009 en het huidige ondernemingsplan. Doelen worden scherper geformuleerd en de onderlinge samenhang is sterk verbeterd ten opzichte van de vorige periode. In het huidige ondernemingsplan heeft R&B Wonen bij de verschillende onderdelen van de visie doelen en kritische succesfactoren (KSF) geformuleerd met bijbehorende prestatie-indicatoren (PI) en normen. Deze zijn vanaf 2010 geconcretiseerd in de afdelingsplannen voor Vastgoedontwikkeling, BBO, Wonen en Financiën & Control. De doelstellingen in het ondernemingsplan 2010-2014 zijn goeddeels SMART geformuleerd. Dit maakt dat er een overzichtelijk geheel aan doelstellingen en ambities is vastgelegd dat past bij de geformuleerde koers van de corporatie.

Als we de gehele visitatieperiode bezien constateren we dat de beleidscyclus in de eerste periode op onderdelen beter kon. In de afgelopen jaren is dit sterk verbeterd en op orde gebracht.

Check

Sturing heeft niet alleen te maken met het formuleren van plannen en ambities, maar vooral ook met het monitoren van de voortgang op deze doelstellingen. Het jaarverslag en de kwartaalrapportages zijn hier in eerste aanleg de geëigende instrumenten. Om wezenlijk te kunnen sturen op de elementen uit het ondernemingsplan dient er een zichtbare relatie te zijn tussen de

doelstellingen uit het ondernemingsplan en de parameters die gehanteerd worden in de rapportages.

Bij R&B Wonen wordt deze koppeling nadrukkelijk gelegd. We zien in de kwartaalrapportages een duidelijke koppeling met de geformuleerde doelstellingen, zowel fysiek als financieel. Zo geldt dat in de kwartaalrapportages gedurende het boekjaar een beeld gegeven wordt van het verwachte resultaat ten opzichte van de begroting. Afwijkingen op de begroting worden toegelicht en geanalyseerd. De kritische succesfactoren uit het ondernemingsplan 2010-2014 zijn zoveel mogelijk in de kwartaalrapportages opgenomen. R&B Wonen geeft de voortgang van de doelstellingen in haar managementrapportage weer.

De publieke verantwoording vindt plaats door middel van de jaarverslagen, die de corporatie op haar website plaatst. Ook in het jaarverslag is per kritische succesfactor aangegeven wat de voortgang is. Er is een duidelijke link tussen de ambities uit het ondernemingsplan en de monitoring uit de managementrapportages en jaarverslagen.

Al met al geeft dit de visitatiecommissie het gevoel dat R&B Wonen grip heeft op haar ambities en in staat is hier op te kunnen sturen. De beschikbare informatie is toereikend en sluit aan op de gestelde doelen. Ook op dit vlak is er duidelijk groei zichtbaar ten opzichte van de beginperiode van deze visitatie.

Act

Om de beleidscyclus rond te maken is het van belang om op basis van adequate monitoring over te kunnen gaan tot actie als dit nodig is. Dit kan leiden tot een aanpassing in de doelstelling of in aanvullende acties om de originele doelstelling alsnog te halen. We zien dat R&B Wonen op basis van de monitoring identificeert welke doelstellingen achterblijven of niet worden behaald. Hierover wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd. Hierbij wordt steeds aangegeven op welke wijze R&B Wonen hier mee omgaat. In een aantal gevallen worden extra acties genomen. In andere gevallen wordt de doelstelling later gerealiseerd. Soms past R&B Wonen de doelstelling in overleg met de betrokken partijen (gemeenten zorg- en welzijnspartijen) aan.

We zien dat R&B Wonen op reële wijze omgaat met het behalen van doelstellingen. Er is geen cosmetische dwang om de eigen doelstellingen te halen op het moment dat dit niet zinvol of realistisch is. We zien echter ook zeker niet dat R&B Wonen doelstellingen laat verwateren. Er wordt op actieve en consciëntieuze wijze gewerkt aan de realisatie van de doelstellingen.

Vanaf 2010 heeft de Plan-Do-Check-Act-cyclus zich duidelijk ontwikkeld bij R&B Wonen. Hiermee is tegemoet gekomen aan de eisen die de maatschappij hier aan stelt. Deze stap in professionaliteit voorkomt dat ad-hoc besluiten gemaakt worden. De solide beleidscyclus geeft ook de omgeving houvast in het handelen van de corporatie.

6.3 Intern toezicht

Naast de beleidscyclus is op gebied van governance het intern toezicht van belang. Dit onderwerp domineert de laatste maanden met regelmaat het nieuws. Als zodanig is dit een thema waar corporaties steeds bewuster mee omgaan. Deze ontwikkeling zien we ook bij R&B Wonen.

Functioneren van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in de afgelopen jaren een aantal veranderingen ondergaan. Praktisch gezien constateren we dat de Raad van Commissarissen eind 2011 van zeven naar vijf

leden is gegaan. Hiermee is de omvang van de Raad van Commissarissen veel beter passend bij de omvang van de corporatie. Daarbij zien we dat er nadrukkelijk gekeken is naar de zittingstermijn van de leden. Met de recente wijzigingen functioneert de raad nu binnen de contouren van de governance code. Dit tekent de ontwikkeling die de raad heeft doorgemaakt. Ook tekenend is het feit dat de keuze voor de nieuwe voorzitter tot stand is gekomen onder externe begeleiding.

De huidige raad probeert de positieve sterke betrokkenheid bij de corporatie te combineren met een zekere professionele afstand tot het bestuur. De betrokkenheid wordt onder meer vergroot door de gezamenlijke sessies met het MT die tweemaal per jaar plaatsvinden. Enerzijds geeft dit de Raad van Commissarissen meer inzicht in de werking van de corporatie en de koers die wordt gevaren. Anderzijds ontstaan er informele momenten tussen de raad en MT-leden die het voor de raad mogelijk maken om de sfeer en de onderlinge dynamiek in het MT te proeven. Dit gezegd hebbende constateren we dat de raad en de directeur-bestuurder de noodzakelijke professionele afstand tot elkaar willen behouden om ieder de taak goed uit te kunnen blijven voeren. In eerdere tijden, met andere personele bezetting, was de verwevenheid soms groot. Er is thans niet alleen een prettige, maar ook een zakelijke onderlinge verhouding.

Er is veel meer aandacht voor transparantie. Er wordt minder voorbesproken en men neemt meer de tijd om in de breedte van de raad tot een gewogen besluit te komen. De stukken die hiervoor beschikbaar worden gemaakt zijn, in lijn met de beleidscyclus, verder verbeterd. Dit helpt de raad bij het vervullen van haar taak. De stukken worden op tijd aangeleverd en bevatten de gewenste en benodigde informatie. De transparantie ten aanzien van remuneratie is eveneens vergroot. Dit is meer een raadsbrede aangelegenheid geworden, waar dit voorheen meer iets van alleen de voorzitter was. Er wordt nagedacht over het uitvoeren van financiële audits om als raad nog meer gevoel te krijgen bij de financiële kaders van de corporatie in het licht van de huidige economische omstandigheden en maatschappelijke onzekerheden.

De Raad van Commissarissen voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. Meestal zonder externe begeleiding. Het beeld bestaat dat er een onderlinge openheid is om meningsverschillen uit te spreken en dat alle leden evenredig worden gehoord. In de discussie omtrent zittingstermijnen is deze openheid best op de proef komen te staan. Er hebben heftige discussies plaatsgevonden, maar deze zijn naar tevredenheid afgerond. De visitatiecommissie heeft het idee dat het toezicht in positieve zin slagen heeft gemaakt in de periode waar de visitatie betrekking op heeft. Met name in termen van professionaliteit en een meer expliciete rolverdeling tussen bestuur en raad. Dit stelt partijen onderling beter in staat elk zijn rol te spelen.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen vervult diverse rollen richting de directeur-bestuurder. Zo heeft de raad een formele toezichthoudende rol, maar is ze ook werkgever en vervult ze soms een klankbordrol richting de directeur-bestuurder. We constateren dat de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord voor de betrokkenen duidelijk is. Zoals hierboven eerder aangegeven is het toezicht scherper geworden. Er is wederzijds respect tussen bestuur en raad over de invulling van deze rol. De bestuurder zoekt nadrukkelijk naar tegenwicht in de raad. Dit verscherpt ieders rol.

De rol als werkgever is verder geëxpliciteerd door de remuneratie breder in de raad te organiseren. De klankbordrol wordt door de leden uit de raad op verzoek vervuld. Met de voorzitter is logischerwijs een meer intensieve relatie. Ook in de meer inhoudelijke sessies waar ook het MT bij aanwezig is kan de raad de klankbordrol vervullen. Het risico bestaat dat klankborden doorslaat naar mede beleid maken. De visitatiecommissie heeft het idee dat dit bij R&B Wonen niet het geval is en dat de klankbordfunctie op een juiste wijze wordt ingekleurd.

Toetsingskader

Een transparant toetsingskader geeft zowel de Raad van Commissarissen als ook de directeur-bestuurder en het MT duidelijkheid over de te maken keuzes. Het voorkomt ad hoc besluiten, dan wel besluiten die elkaar in de loop van de tijd tegenspreken.

Bij R&B Wonen zien we dat er een gedeeld beeld bestaat over de koers van corporatie. Ook voor de raad zijn het ondernemingsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen leidend. De gedegen uitwerking van de beleidscyclus geeft de raad de nodige handvatten om haar toetsende rol te kunnen vervullen. Het ontbreekt echter nog aan een expliciet toetsingskader dat nader expliciteert op welke onderdelen de raad de voorstellen wil toetsen en welke parameters hierbij gehanteerd worden. De aanwezigheid van een integraal, vastgesteld toetsingskader is de norm bij de beoordeling van dit onderdeel van de governance

Al met al constateren we dat de raad consistent is in haar afwegingen en in lijn met het beleidskader de toezichtrol vervult. We beoordelen dat de onderdelen van het toetsingskader in voldoende mate aanwezig zijn. Dit kan echter worden uitgewerkt en samengebracht in een expliciet en integraal toezichtskader.

Governance code

Corporaties hebben zich gecommitteerd aan de Aedes code en de hier uit voortgevloeide governance code. In de governance code staat beschreven op welke wijze de corporatie de governance zou moeten inrichten en aan welke eisen 'good governance' zou moeten voldoen. Ook R&B Wonen onderschrijft de governance code. Hier is expliciet aandacht aan besteed in de afgelopen periode. R&B Wonen geeft aan bijzondere aandacht te besteden aan: integriteit, goed bestuur en goed toezicht. De corporatie wijkt volgens het laatste jaarverslag op de volgende twee punten van de governance code af:

- Benoeming bestuurders voor maximaal vier jaar;
R&B Wonen heeft de huidige bestuurder vanaf 2008 voor onbepaalde tijd aangesteld omdat de corporatie groot belang hecht aan de continuïteit van het bestuur.
- Zittingstermijn leden van Raad van Commissarissen maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar.

Ten aanzien van de zittingstermijnen constateren we dat R&B Wonen op dit punt inmiddels niet meer afwijkt van de governance code. De nieuwe governance code (2011) gaat uit van een zittingsduur van commissarissen van ten hoogste tweemaal vier jaar. Dat was voor de raad aanleiding om het rooster van aftreden te herzien. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen besloten de omvang van de raad terug te brengen van zeven naar vijf leden. Met het aftreden van drie leden eind 2011 is maar één nieuwe vacature ontstaan. Hiermee heeft R&B Wonen invulling gegeven aan de governance code.

R&B Wonen is transparant in haar beleid. Alle documenten en informatie die beschikbaar zouden moeten zijn voor het publiek is publiekelijk beschikbaar. Daarbij zien we dat R&B Wonen de nodige aandacht heeft gehad om de beleidskaders vast te leggen. Er zijn reglementen opgesteld en procedures vastgelegd. Dit heeft voor veel duidelijkheid gezorgd binnen en buiten de organisatie. We constateren als visitatiecommissie geen verdere afwijkingen van de code.

6.4 Externe legitimatie

Zoals eerder aangegeven is transparantie voor R&B Wonen van groot belang. We constateren als visitatiecommissie dat dit ook functionele invulling heeft gekregen. Beleid wordt gedeeld met belanghebbenden en met de nodige frequentie worden partijen door R&B Wonen actief betrokken.

Het ondernemingsplan 2010-2014: 'Kiezen voor Kernen' is tot stand gekomen met behulp van actieve inbreng van veel belanghebbenden, zoals de huurdersvereniging, het woonplatform, de gemeenten, de zorgaanbieders, de dorpsraden en de ondernemingsraad.

R&B Wonen geeft aan dat het wettelijk voorgeschreven overleg en de samenwerkings-overeenkomst met de huurdersvereniging in het werkgebied bepalend zijn voor de wijze waarop de huurders betrokken worden. Er is een open en constructieve houding tussen huurders en R&B Wonen waarbij beide partijen aangeven tevreden te zijn over de ruimte die er is om met elkaar van gedachten te wisselen. Hoewel huurders pleiten voor een snellere reactie op opmerkingen bestaat het beeld dat er altijd ruimte is voor de mening van huurders.

De huurders zijn betrokken bij analyseren van het wonen en leven in hun kern en R&B Wonen heeft een participatieonderzoek uitgevoerd. Met ingang van 2010 bezoeken de woonconsulenten maandelijks de verschillende kernen in hun regio. Op deze wijze probeert R&B Wonen geworteld te blijven in alle kernen waarin ze actief is. Dit vergt de nodige inzet en is geen vanzelfsprekendheid. We constateren echter dat R&B Wonen hier zeer bewust aan werkt.

R&B Wonen heeft een Woonplatform opgericht (lees hier meer over in hoofdstuk 4). In het Woonplatform heeft een uitsnede uit de maatschappij zitting en kan R&B Wonen beleid toetsen en aanscherpen. De visitatiecommissie waardeert het initiatief sterk, maar heeft ook het idee dat er meer uit gehaald kan worden.

Tenslotte bezoekt de corporatie twee keer per jaar haar belanghebbenden om over de voortgang van het ondernemingsplan te praten. Tevens dienen de gesprekken als voeding voor jaarplannen en prestatieafspraken. Het streven van R&B Wonen is voor 2014 elke belanghebbende in ieder geval een maal te spreken.

6.5 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor R&B Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Governance

Meetpunt	R&B Wonen	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Duidelijke groei zichtbaar in recente jaren. Vanaf 2010 worden doelstellingen uit het ondernemingsplan vertaald naar afdelingsplannen. Bij de ambities heeft de corporatie Kritische Succes Factoren geformuleerd met bijbehorende Prestatie-Indicatoren en normen.	7		
Check: periodieke	Ieder kwartaal wordt een management-	8	33%	2,4

Meetpunt	R&B Wonen	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
monitoring Verantwoording in openbare publicatie	rapportage opgesteld. In deze rapportages wordt gedurende het boekjaar een beeld gegeven van het verwachte resultaat ten opzichte van de begroting. De KSF uit het ondernemingsplan 2010-2014 zijn zoveel mogelijk in de kwartaalrapportages opgenomen.			
Act: actieve bijsturing	De corporatie legt vertraging/niet halen van ambities uit in het jaarverslag en past de doelstelling aan. R&B Wonen weet steeds duidelijker aan te geven wat de vervolgacties zijn.	7		
Intern Toezicht				
Functioneren RvC	De RvC heeft een aantal nieuwe leden gekregen in de afgelopen jaren. Governance is als thema nadrukkelijk opgepakt. Goed toezicht is expliciet onderdeel van de agenda. De visitatiecommissie schat in dat de RvC naar eer en geweten op professionele wijze invulling geeft aan zijn taak.	7		
Toetsingskader	R&B Wonen beschikt over een adequate beleidscyclus. Dit maakt het voor de RvC mogelijk om de voortgang te volgen en beschikt ze over voldoende kader. Er is geen expliciet en integraal toetsingskader aanwezig.	6	33%	2,2
Governance Code	R&B Wonen hanteert de governance code volgens het principe “pas toe of leg uit”. De corporatie wijkt op een punt van de code af. De afwijkingen worden adequaat beargumenteerd. Hiermee wordt inmiddels in lijn gewerkt met de Governance Code.	7		
Externe legitimatie				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Het ondernemingsplan 2010-2014 is tot stand gekomen met behulp van actieve inbreng van veel belanghebbenden. Door middel van het Woonplatform houdt R&B Wonen voeling met het werkgebied.	9	33%	3
Presteren naar Governance				7,6

R&B Wonen presteert goed ten aanzien van Governance. Met name de wijze waarop structureel en consequent ruimte wordt geboden aan belanghebbenden om input te leveren voor beleid en projecten. Het is de bewuste houding van management en organisatie om keuzes transparant uit te leggen die in de ogen van de visitatiecommissie zeer goed is. Deze reflectie heeft de visitatiecommissie mede opgedaan in de gesprekken met belanghebbenden. Verder zien we dat de beleidscyclus van R&B Wonen ruim voldoende op orde is. Er komt steeds meer scherpte in de plannen en ambities. Men is door de gedegen managementrapportages en verslaglegging zichtbaar in staat om te sturen op doelbereiking. We zien dat indien aanpassingen gewenst zijn, R&B Wonen deze aanpassingen ook doet. We constateren dat het vastleggen van deze aanpassingen soms scherper kan. Hierover zijn in het werkveld van R&B Wonen echter geen klachten.

De Raad van Commissarissen van R&B Wonen heeft hard gewerkt aan een professionalisering van het toezicht en het eigen maken van de kaders van de governance code. Er zijn nieuwe leden toegetreden tot de raad, waarmee ook de zittingstermijnen in lijn zijn gebracht met de professionele standaarden. De raad stuurt op de kaders zoals deze zijn vastgelegd in ondernemingsplan en jaarplannen. Deze kaders bieden hier ook handvatten voor. Het ontbreekt de Raad van Commissarissen nog aan een zelfstandig en integraal toetsingskader.

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategisch beleid, ondernemingsplan 2006-2009, ondernemingsplan 2010-2014, afdelingsplannen Jaarverslagen 2008, 2009, 2010, 2011 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurerings/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2008, 2009, 2010, 2011 Begroting Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 2: Geïnterviewde personen R&B Wonen

Naam	Functie
Dhr. Bevers	directeur-bestuurder
Mevr. De Bruijn	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. Bakker	Raad van Commissarissen (vicevoorzitter)
Dhr. Dutour Geerling	Manager Wonen
Mevr. De Vries	Manager Beleids- en Bestuursondersteuning
Dhr. Koomen	Manager Financiën & Control
Dhr. De Jonge	Manager Vastgoedontwikkeling en –beheer
Dhr. Sandee	Ondernemingsraad (voorzitter tot juni 2012)
Mevr. Capello	Ondernemingsraad (voorzitter vanaf juni 2012)

Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden

Naam	Relatie	Functie
Dhr. De Kunder	Gemeente Reimerswaal	Wethouder
Dhr. Sinke	Gemeente Reimerswaal	Wethouder
Mevr. Wijkhuis	Gemeente Reimerswaal	Wethouder
Dhr. Zandee	Gemeente Borsele	Wethouder
Mevr. Boerjan	Gemeente Borsele	Wethouder
Dhr. Sas	RWS Goes	Directeur-bestuurder
Dhr. De Ridder	Clavis	Directeur-bestuurder
Mevr. Boonman	Woonplatform R&B Wonen	Voorzitter
Dhr. Beekman	Woonplatform R&B Wonen	Lid
Dhr. Heijboer	SVRZ	Directeur-bestuurder
Mevr. Traas	Ter Weel	Directeur-bestuurder
Dhr. Martijn	HRVB	Lid
Dhr. Deusing	HRVB	Secretaris
Dhr. Van de Guchte	HRVB	Vicevoorzitter/penningmeester

Bijlage 4: Presteren naar Ambities

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Beschikbaarheid: 2010-2011: - Er is een visie op de kernen en een productieschema vastgesteld. - Strategisch voorraadbeleid is herijkt	2006-2009: (her)inrichten woonruimteverdeling (transparant) - herijken huurbeleid en strategisch voorraadbeleid - woningen sluiten aan op woonbehoefte 2010-2011: - Jaarlijks wordt de kernvisie zowel intern als extern getoetst.	7
Woningtoewijzing 2008: 72% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 66% aan de doelgroep toegewezen. 2009: 67% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 62% aan de doelgroep toegewezen. 2010: 77% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 73% aan de doelgroep toegewezen. 2011: 89,4% van de vrijkomende woningen met een huurprijs < € 652,52 toegewezen aan huishoudens met inkomen < € 33.614.	2011: verplicht om minstens 90% van de vrijkomende woningen met een huurprijs < € 652,52 toe te wijzen aan huishoudens met inkomen lager dan € 33.614.	7
Slaagkans: 2010-2011: - Gemiddelde wachttijd is maximaal 12 maanden. 2010 - Gemiddeld 28 keer gereageerd 2011 - Gemiddeld 32 keer gereageerd.	Slaagkans 2010-2011: - Voldoende betaalbare woningen: - Gemiddelde maximale wachttijd bedraagt 12 maanden bij woningtoewijzing aan lagere inkomens. 25 reacties per aangeboden woning	6,5
2008: van de woningvoorraad is 29,5% goedkoop en 69,4 % betaalbaar. 2009: van de woningvoorraad is 25,8% goedkoop en 72,3 % betaalbaar. 2010: van de woningvoorraad is 22,9% goedkoop en 75,0% betaalbaar.		
Vergunninghouders 2008: 10 woningen aan 26 vergunninghouders 2009: 9 woningen aan 14 vergunninghouders		8

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
2010: 16 woningen aan 27 vergunninghouders. 2011: I.h.k.v. de taakstelling vergunninghouders heeft R&B Wonen voldoende woningen beschikbaar gesteld aan de gemeenten Borsele en Reimerswaal. - I.s.m. de gemeente Borsele is een pilot gestart met als doel arbeidsmigranten kleinschalig te huisvesten in de bestaande woningvoorraad. Zogenaamde job-join-huizen, waarbij "job" staat voor arbeid/werk en "join" voor gezamenlijk in een woning wonen en aan onze maatschappij deelnemen	2010-2011 - arbeidsmigranten en contractors passend huisvesten	
Betaalbaarheid: 2010-2011: - R&B Wonen woning voldoet aan de aftoppingsgrens	Betaalbaarheid: Voldoende betaalbare woningen: 2010-2011: - De huurprijs voor de primaire doelgroep is nooit hoger dan de aftoppingsgrens	7
Bevorderen eigen woningbezit 2008: werkgroep onderzoekt de mogelijkheden en de voor- en nadelen van kooptussenvormen o.a. van Koopgarant 2009-2011: - R&B Wonen stelt een deel van haar bestaande voorraad beschikbaar voor verkoop onder de koopgarantformule.	Bevorderen eigen woningbezit -	
Gemiddelde		7,1

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Woningkwaliteit 2008: - Planmatig onderhoud: € 9.165.208 - Klachtenonderhoud: € 998.978 - Mutatie onderhoud: € 1.129.510 2009 - Planmatig onderhoud: € 6.323.063 - Klachtenonderhoud: € 1.044.554 - Mutatie onderhoud: € 526.191 2010: - Planmatig onderhoud: € 11.125.561 - Klachten onderhoud: € 1.037.742 - Mutatie onderhoud: € 533.982 2011: - Planmatig onderhoud: € 13.925.254 - Klachtenonderhoud: € 1.039.747 - Mutatie onderhoud: € 966.520	Woningkwaliteit 2008: - Planmatig onderhoud: € 9.291.352 - Klachtenonderhoud: € 671.997 - Mutatie onderhoud: € 1.053.757 2009 - Planmatig onderhoud: € 6.579.385 - Reparatie verzoeken: € 825.600 - Mutatie onderhoud: € 472.500 2010: - Planmatig onderhoud: € 13.925.254 - Klachten onderhoud: € 825.000 - Mutatie onderhoud: € 470.000 2011: - Planmatig onderhoud: € 10.971.329 - Klachtenonderhoud: € 840.000 - Mutatie onderhoud: € 963.000	7
Woningkwaliteit 2008: Groot onderhoud: 119 woningen 2009: Groot onderhoud: 188 woningen 2011: - Gemiddeld netto huur per VHE/ gemiddeld aantal punten per VHE is uitgewerkt in SVB . - Onderzoek naar streefhuren staat gepland voor 2012. 2010: 4.895 reparaties uitgevoerd. 2011: 4.852 reparaties uitgevoerd. 2010-2011: - Programma van eisen is aanwezig en wordt periodiek bijgesteld.	2006-2009: - groot onderhoud programma: 675 woningen (ca. 169 woningen per jaar). 2010-2011: - Prijskwaliteit verhouding - Gemiddelde netto huur per VHE/ gemiddelde aantal punten per VHE uitgewerkt per kern in visie op de kernen - Huur t.o.v. marktwaarde: Huur/ gecorrigeerde WOZ waarde. - Onderhoud op Maat: - Minder dan (gemiddeld) één reparatie verzoek per woning per jaar - Basis Kwaliteit: - Woningen voldoen aan de interne programma's van eisen .	7
Kwaliteit dienstverlening 2008-2009: R&B Wonen voldoet aan de eisen van KWH- label	2008: KWH label behaald	7
2010-2012: - Marktonderzoek om klantbehoeften in beeld te krijgen staat gepland voor 2012 - Uitkomsten marktonderzoek vertalen naar producten en diensten catalogus staat gepland voor 2012. 2010: ZAV-beleid vastgesteld. - Onderzoek naar klantoordeel is gepland voor 2012. 2010: Werkwijze is vastgesteld.	2010-2011 - Keuzevrijheid huurder: - Vanaf 2011: Periodiek marktonderzoek om klantbehoeften in beeld te krijgen. - Vanaf 2011: Uitkomsten markt-onderzoek worden vertaald in jaarlijkse producten en diensten catalogus. - Beleid voor mutaties en ZAV afstemmen - Vanaf 2011: Tweejaarlijks onderzoek naar klantoordeel keuzevrijheid en beoordeling tenminste voldoende - Invoeren servicedienst 2010: servicedienst is operationeel	7

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
- 2011: Servicedienst is operationeel. - Klanttevredenheid servicedienst is een aandachtspunt voor 2012 - KWH-score: 7,7; hierdoor heeft R&B Wonen gouden huurlabel behaald. - 2011: na de oplevering van elk project worden ervaringen van nieuwbouw en renovatie onder huurders geëvalueerd.	- Klanttevredenheid servicedienst is 7 gemiddeld, maximaal 10% onvoldoende. Klantprocessen zijn op orde en efficiënt. - Gemiddeld score KWH: 7,5 - 2010: evaluatie nazorg opgenomen in het werkproces	
Energie en duurzaamheid • 2010-2011: - Bij nieuwbouw zoveel mogelijk vrij indeelbaar casco gerealiseerd om 50+ levensduur te realiseren. - Bij ieder project wordt afweging gemaakt voor flexibele bouwvorm. - Alle woningen zijn voorzien van een definitief energielabel. • 2011: start actieplan duurzaamheid. Beleid is gekoppeld aan SVB. • 2011: Actieplan laagfruit opgestart. Achterstallig onderhoud wordt hiermee ingehaald. • 2010:Nieuwbouw is conform epc-norm in bouwbesluit • 2010: CO2-reductie wordt als uitgangspunt meegenomen in actieplan opwaardering. Doelstelling: 20% reductie in 10 jaar. Nieuwbouw 16 CO₂-neutrale woningen. • 2010-2011: - Duurzaam materiaalgebruik is opgenomen in integraal PvE. Er wordt gewerkt met een pilot met bio-based renoveren (toepassen van grondstoffen die een natuurlijke oorsprong hebben. - Bij het uitreiken van de huurovereenkomst wordt de huurder geïnformeerd over het energielabel. Algemene informatie is aan alle huurders verstrekt via Zeeland Woonkrant. - Begin 2012: wordt nieuw aanbestedingsbeleid vastgesteld.	Energie en duurzaamheid 2010-2011: Flexibel bouwen - Levensduur van geselecteerde nieuwbouw bedraagt 50+ jaar. - Bij elk project de mogelijkheden nagaan om flexibele bouwvorm toe te passen, gekoppeld aan de kernvisie. Energiezuinig: - 2010: Energieprestaties van bestaande voorraad in kaart brengen o.b.v. quick scan. - Actieplan opwaardering energie-prestaties bestaande woningen bij transformatie/renovatie/planmatig onderhoud gekoppeld aan SVB - Woningen met hoge prioriteit actieplan opwaardering energieprestaties meteen aangepakt. - Vanaf 2010: Nieuwbouw conform epc-norm in het bouwbesluit. - Nieuwbouw: CO₂ reductie conform convenant Aedes. Duurzaam materiaal gebruik: - Vanaf 2010: Duurzaam materiaal gebruik is opgenomen in programma van eisen Voorlichting t.a.v. energieverbruik van de woning. - Alle huurders informeren over betekenis van hun energielabel. - Vanaf 2010 is opgenomen in algemene voorwaarden dat leveranciers bewust zijn van energie en dragen beleid mee uit. Energiezuinigheid is gestimuleerd - 2011: Huishoudens krijgen de mogelijkheid	8

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
2011: - Werkgroep duurzaamheid inventariseert het aanbod van beschikbare websites/ meters. I.s.m. Delta wordt de slimme meter in de woningen aangebracht. - communicatieplan duurzaamheid en actieplan zijn vastgesteld. 2010-2011 - Het nieuwe kantoor is uitgevoerd met verschillende energiezuinige maatregelen. Luchtwarmtepomp voor de koeling, WTW en zonnepanelen. - Duurzaam werken wordt een onderdeel van het communicatieplan duurzaamheid.	tot inzicht in het individueel energieverbruik d.m.v. de website/meter 2011: Plan beschikbaar Stimuleringsmaatregelen duurzaamheid. R&B Wonen is duurzaam - Duurzaamheid toepassen in nieuw kantoor. - Optimaliseren duurzaam werken	
Gemiddelde		7,2

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking 2008-2011: - Het GORS, wonen en dagbesteding voor autisten; - Stichting KIO, dagbesteding en logeerfaciliteit voor autisten, particulier initiatief; - Philadelphia Zorg Zeeland, ontwikkelen van wonen en begeleiding voor jongeren met handicap; - Siloah, vanuit reformatorische achtergrond zorgen voor mensen met (soms meervoudige) handicap; - Zorggroep Ter Weel, zorgpartner en verpleeghuisplaatsen in Kruiningen en Yerseke; andersoortige (thuis)zorg en huismeesterfunctie in Krabbendijke; - SVRZ, verpleeghuiszorg voor groepswonen in Heinkenszand, 's-Gravenpolder, 's-Heerenhoek en Ovezande; - Zorgcentrum Poelwijck/de Kraayert (vanaf 2009 SVRZ) ; het leveren van zorg in woonzorgcentra; - Allévo Thuiszorg; leveren van (geïndiceerde) thuiszorg onder meer aan huurders van diverse woonvormen. 2011: - In Rilland wordt i.s.m. Zorggroep Ter Weel gewerkt aan een nieuw woonzorgcentrum.		
2008:		

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
- contract afgesloten i.h.k.v. het laatste kansbeleid en twee contracten i.h.k.v. een nieuwe kans. Dit betreft huurders die begeleid worden door het SMWO • 2008-2011: Maatschappelijk Werk Oosterschelderegio, Emergis en het Leger des Heils om op passende momenten en op geschikte locaties een oplossing te bieden voor knelpunten.		
Huisvesting ouderen opgeleverde projecten • 2008: alle opgeleverde woningen zijn of seniorenwoningen of levensloopbestendig • 2009: - De Zwake te 's-Gravenpolder, woonzorgcomplex i.s.m. SVRZ met 3 woongroepen, zorginfrastructuur, 33 appartementen - De Boog te 's-Gravenpolder: 24 appartementen/studio's/zorginfrastructuur i.s.m. Siloah. - De Rietkraag (Achter de Stenge) te Heinkenszand, studio's en zorginfrastructuur voor Philadelphia.	-	
• 2010-2011: - In Visie op kernen is vastgesteld wat de (veranderende) behoefte is aan woonruimte (vergrijzing). - Met zorgpartijen wordt overlegd over het faciliteren van zorgvastgoed. Opgeleverde projecten: • 2010: - Hof van Reymerswael, zorgcentrum Moerzicht Yerseke , Hoeve Scheldespoort, Hoedekenskerke en Masterplan fase 1, Ovezande : oplevering senioren- en zorgappartementen. - Sloestraat, Hansweert: oplevering levensloopbestendige woningen. • 2011: - Yerseke oplevering seniorenappartementen	• 2010-2011 Langer zelfstandig wonen zorgbehoevenden: - Aantal beschikbare passende woningen i.r.t. woonbehoefte uitwerken in visie op de kernen. - Overeenkomsten sluiten met zorgpartijen over het faciliteren in vastgoed.	7,5
• 2010: - drie jongerenappartementen, Kwadendamme • 2011: - Kwadendamme en 's-Gravenpolder oplevering 15 starterswoningen		
• 2008: - zeven Zeeuwse corporaties (o.a.R&B		

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Wonen) sloten zich aan bij de stichting en droegen de gezamenlijke gemeenten uit Noord- en MiddenZeeland 98 standplaatsen voor woonwag en aan de stichting over.		
Gemiddeld		7,5

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw huur 2008: 34 woningen 2009: 54 woningen 2010: 84 woningen 2011: 24 woningen	2008: Het toevoegen in de planperiode 2006-2009 van 400 woningen (ca. 100 woningen per jaar) 2010-2014: 170 woningen (ca. 43 woningen per jaar).	8
Nieuwbouw koop 2008: 4 koopwoningen 2009: 17 koopwoningen 2010: 12 koopwoningen 2011: 15 woningen	93 gepland voor 2010-2013, planning is in overleg met de gemeente bijgesteld nav de economische crisis 2010-2014: 97 woningen (ca. 24 woningen per jaar)	6
Sloop 2008: 16 woningen 2009: 44 woningen 2010: 16 woningen 2011: 68 woningen	Begroting sloop 2008: 25 woningen 2009: 25 woningen 2010: 20 woningen (check) 2011: 20 woningen (check)	7
Verkoop 2008: 21 woningen 2009: 14 woningen 2010: 22 woningen 2011: 20 woningen	Begroting verkoop 2008: 25 woningen 2009: 25 woningen 2010: 20 woningen 2011: 20 woningen	7
Aankoop 2008: 168 bejaardenwoningen 2009: 0 woningen 2010: 0 woningen 2011: 55 woningen		
Maatschappelijk vastgoed 2009: - De Zwake te 's-Gravenpolder: woonzorgcomplex, bibliotheek en commerciële ruimten - De Boog te 's-Gravenpolder: zorginfrastructuur - De Rietkraag (Achter de Stenge) te Heinkenszand, zorginfrastructuur voor Philadelphia en kinderopvang De Bevelanden		

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
2010: - Multifunctioneel centrum 'Ter Haere' Yerseke: 2 scholen sportzaal incl. kleedaccommodatie, kinderopvang, oefenruimte muziekvereniging en multifunctionele ruimten - supermarkt in Kwadendamme 2011: - commerciële plint, Hogeweg Yerseke		
Gemiddeld		7,0

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Vanaf 2007: Verzoeken van bewoners m.b.t. leefbaarheid worden beoordeeld door het leefbaarheidsteam bestaande uit 3 medewerkers (de gemeente Borsele, de gemeente Reimerswaal en van R&B Wonen).		
Leefbaarheid en vitale wijken 2008: €150.166 geïnvesteerd in leefbaarheid, achterpadverlichting etc. - R&B Wonen blijft kijken op welke wijze zij door herstructurering of toevoeging en instandhouding van functies de leefbaarheid van de kernen kan bevorderen. - Evaluatie uitvoering leefbaarheidsbeleid. 2009: €150.000,- leefbaarheid achterpadverlichting etc.	2008: Investerings leefbaarheid: € 170.000 2009: Investerings leefbaarheid: € 170.000 Minimaal 1% van de jaarhuur wordt in 2009 ingezet voor initiatieven van bewoners. De doelstelling en werkwijze zijn in 2009 onder alle bewoners en gebruikers bekend en wordt door hen vanzelfsprekend gebruik van gemaakt.	8
2010- 2010: zijn de zogenaamde 1%-fondsen in de begroting van R&B Wonen opgenomen.	2010-2011: Maximaal 1% van de jaarhuur wordt ingezet voor leefbaarheid, incl. dorpsvernieuwing o.b.v. wederkerigheid.	7
Investerings in leefbaarheid 2010: een bijdrage geleverd aan speeltoestellen, subsidiëren van kleinschalige evenementen en voorzieningen die de leefbaarheid in de omgeving vergrootten en sponsoring een nieuwe bibloservicebus die de kleine kernen in de regio gaat bezoeken.		

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Vanaf 2007: - Verzoeken van bewoners m.b.t. leefbaarheid worden beoordeeld door het leefbaarheidsteam bestaande uit 3 medewerkers (de gemeente Borsele, de gemeente Reimerswaal en van R&B Wonen).		
• 2011: bijdrage geleverd aan wandelroute en aanschaf van AED's, exploitatie supermarkt in 's Heerenhoek		
• 2010-2011: - Diverse gesprekken met belanghouders gevoerd. Goede basis gelegd om tot afspraken te komen. - Onderzoek tevredenheid woonomgeving wordt in 2012 gerealiseerd.	• 2010-2011: Betrokkenheid partners en bewoners bij wonen en woonomgeving. - Voor 2014: per kern (en gebied) een gedragen visie en afsprakenkader. Tevredenheid over wonen en woonomgeving: - Uitkomst onderzoek tevredenheid woonomgeving gemiddeld voldoende en maximaal 15% onvoldoende.	7
Gemiddeld		7,3

Overige (i.h.k.v. belanghebbendenparticipatie)

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
• 2008-2011: - De overlegwet en de samenwerkings-overeenkomst met de huurders-vereniging in het werkgebied zijn bepalend voor de wijze waarop de huurders betrokken worden . - 2010: start maandelijkse bezoeken van woonconsulenten in de verschillende kernen in hun regio. - Woonplatform vertegenwoordigt de belanghouders. - Belanghouders worden bezocht; voortgang en toekomstige plannen.	• 2010-2011: Betrokken huurders - De overlegwet en de samenwerkings-overeenkomst met de huurders-vereniging in het werkgebied zijn bepalend voor de wijze waarop de huurders betrokken worden. - Alle huurders zijn betrokken bij analyseren van het wonen en leven in hun kern en participatiebehoefte is onderzocht. Betrokken belanghouders - Het Woonplatform vertegenwoordigt de belanghouders. - Belanghouders bezoeken over de voortgang van het ondernemingsplan en voeding jaarplannen en prestatieafspraken.	
Gemiddeld		7

Bijlage 5: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Opgave	Cijfer
Beschikbaarheid: 2010-2011: - Er is een visie op de kernen en een productieschema vastgesteld. - Strategisch voorraadbeleid is herijkt	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Het aanbod is zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte van de actieve woningzoekenden. - In het SVB inspelen op de behoefte van jongeren en starters.	7
Woningtoewijzing 2008: 72% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 66% aan de doelgroep toegewezen. 2009: 67% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 62% aan de doelgroep toegewezen. 2010: 77% van de beschikbare goedkope woningen aan de doelgroep. Van de betaalbare woningen is 73% aan de doelgroep toegewezen. 2011: 89,4% van de vrijkomende woningen met een huurprijs < € 652,52 toegewezen aan huishoudens met inkomen < € 33.614.		
Slaagkans: 2010-2011: - Gemiddelde wachttijd is maximaal 12 maanden. 2010 - Gemiddeld 28 keer gereageerd 2011 - Gemiddeld 32 keer gereageerd.		
2008: van de woningvoorraad is 29,5% goedkoop en 69,4 % betaalbaar. 2009: van de woningvoorraad is 25,8% goedkoop en 72,3 % betaalbaar. 2010: van de woningvoorraad is 22,9% goedkoop en 75,0% betaalbaar.	Gemeente Borsele en Reimerswaal 2007-2011: R&B Wonen garandeert dat 10% van de woningvoorraad in de prijs categorie 'goedkoop' valt en 80% in de prijs categorie 'betaalbaar'.	7
Vergunninghouders 2008: 10 woningen aan 26 vergunninghouders 2009: 9 woningen aan 14 vergunninghouders 2010: 16 woningen aan 27 vergunninghouders. 2011: I.h.k.v. de taakstelling vergunninghouders heeft R&B Wonen voldoende woningen beschikbaar gesteld aan de	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 R&B Wonen streeft er na om de taakstelling statushouders voor het eind van ieder jaar te hebben gerealiseerd.	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
gemeenten Borsele en Reimerswaal. - I.s.m. de gemeente Borsele is een pilot gestart met als doel arbeidsmigranten kleinschalig te huisvesten in de bestaande woningvoorraad. Zogenaamde job-join-huizen, waarbij "job" staat voor arbeid/werk en "join" voor gezamenlijk in een woning wonen en aan onze maatschappij deelnemen	- Op zoek naar een structurele oplossing voor de huisvesting van instroom van MOE-landers	
Betaalbaarheid: • 2010-2011: - R&B Wonen woning voldoet aan de aftoppingsgrens	Betaalbaarheid: Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - R&B Wonen kijkt expliciet naar het bedienen van de doelgroep, het functioneren van de woningmarkt, effect van huurharmonisatie en de woonlasten.	7
Bevorderen eigen woningbezit • 2008: werkgroep onderzoekt de mogelijkheden en de voor- en nadelen van kooptussenvormen o.a. van Koopgarant • 2009-2011: - R&B Wonen stelt een deel van haar bestaande voorraad beschikbaar voor verkoop onder de koopgarantformule.	Bevorderen eigen woningbezit Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - R&B Wonen past Koopgarantformule (korting van ca. 25%) toe. Bij nieuwbouw van goedkope koopwoningen krijgen starters en huurders voorrang. - R&B Wonen neemt maatregelen om huurders meer mogelijkheden op de huur- en koopmarkt te bieden.	7
Gemiddelde		7

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatie	Opgave	Cijfer
Woningkwaliteit • 2008: - Planmatig onderhoud: € 9.165.208 - Klachtenonderhoud € 998.978 - Mutatie onderhoud: € 1.129.510 • 2009 - Planmatig onderhoud: € 6.323.063 - Klachtenonderhoud: € 1.044.554 - Mutatie onderhoud: € 526.191 • 2010: - Planmatig onderhoud: € 11.125.561 - Klachten onderhoud: € 1.037.742 - Mutatie onderhoud: € 533.982 • 2011: - Planmatig onderhoud: € 13.925.254 - Klachtenonderhoud: € 1.039.747 - Mutatie onderhoud: € 966.520	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Het jaarlijkse budget renovatie inclusief energiebesparende maatregelen bedraagt € 7,5 miljoen (voor beide gemeente: € 15 miljoen).	7
Woningkwaliteit • 2008: Groot onderhoud: 119 woningen • 2009: Groot onderhoud: 188 woningen		

Prestatie	Opgave	Cijfer
2011: - Gemiddeld netto huur per VHE/ gemiddeld aantal punten per VHE is uitgewerkt in SVB . - Onderzoek naar streefhuren staat gepland voor 2012. 2010: 4.895 reparaties uitgevoerd. 2011: 4.852 reparaties uitgevoerd. 2010-2011: - Programma van eisen is aanwezig en wordt periodiek bijgesteld.		
Kwaliteit dienstverlening 2008-2009: R&B Wonen voldoet aan de eisen van KWH- label		
2010-2012: - Marktonderzoek om klantbehoeften in beeld te krijgen staat gepland voor 2012 - Uitkomsten marktonderzoek vertalen naar producten en diensten catalogus staat gepland voor 2012. 2010: ZAV-beleid vastgesteld. - Onderzoek naar klantoordeel is gepland voor 2012. 2010: Werkwijze is vastgesteld. 2011: Servicedienst is operationeel. - Klanttevredenheid servicedienst is een aandachtspunt voor 2012 - KWH-score: 7,7; hierdoor heeft R&B Wonen gouden huurlabel behaald. 2011: na de oplevering van elk project worden ervaringen van nieuwbouw en renovatie onder huurders geëvalueerd.		
Energie en duurzaamheid 2010-2011: - Bij nieuwbouw zoveel mogelijk vrij indeelbaar casco gerealiseerd om 50+ levensduur te realiseren.	Gemeenten Reimerswaal 2007-2011 - Uiterlijk 2009 beleid vastgelegd voor verbetering van de energieprestaties van haar woningvoorraad. Het streefpercentage van 20% energie-besparing is uitgangspunt. Gemeenten Reimerswaal 2007-2011: - Bij nieuwbouw projecten is R&B Wonen verantwoordelijk voor de Energie Prestatie Norm (EPN); 10% hoger dan landelijk is voorgeschreven. - Bij renovatie energiebesparende maatregelen toepassen waardoor het verbruik met 10% zal afnemen. Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - R&B Wonen hanteert convenanten als 'Meer met Minder' en 'Energiebesparing corporatiesector' van Aedes als leidraad.	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
- Bij ieder project wordt afweging gemaakt voor flexibele bouwvorm. - Alle woningen zijn voorzien van een definitief energielabel. • 2011: start actieplan duurzaamheid. Beleid is gekoppeld aan SVB. • 2011: Actieplan laagfruit opgestart. Achterstallig onderhoud wordt hiermee ingehaald. • 2010:Nieuwbouw is conform epc-norm in bouwbesluit • 2010: CO2-reductie wordt als uitgangspunt meegenomen in actieplan opwaardering. Doelstelling: 20% reductie in 10 jaar. Nieuwbouw 16 CO₂-neutrale woningen. • 2010-2011: - Duurzaam materiaalgebruik is opgenomen in integraal PvE. Er wordt gewerkt met een pilot met bio-based renoveren (toepassen van grondstoffen die een natuurlijke oorsprong hebben. - Bij het uitreiken van de huurovereenkomst wordt de huurder geïnformeerd over het energielabel. Algemene informatie is aan alle huurders verstrekt via Zeeland Woonkrant. - Begin 2012: wordt nieuw aanbestedingsbeleid vastgesteld. • 2011: - Werkgroep duurzaamheid inventariseert het aanbod van beschikbare websites/ meters. I.s.m. Delta wordt de slimme meter in de woningen aangebracht. - communicatieplan duurzaamheid en actieplan zijn vastgesteld. • 2010-2011 - Het nieuwe kantoor is uitgevoerd met verschillende energiezuinige maatregelen. Luchtwarmtepomp voor	Gemeenten Reimerswaal 2007-2011 - Uiterlijk 2009 onderzoek doen naar de energieprestaties van hun woning-voorraad. (energie labeling woningen) Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Bij renovatie het energielabel van een woning met twee letters opwaarderen met een streven naar energielabel B - Uiterlijk eind 2010 zicht op de energiekwaliteit van de huidige woningvoorraad. Indien mogelijk aanvullende maatregelen nemen om de energiekwaliteit te verbeteren. - Nieuwbouw conform epc-norm - Gemeente Borsele : Pilot CO₂- neutraal bouwen bij 16 woningen in Over de Dijk te Heinkenszand - Campagne gedragsbeïnvloeding huurders - Het verlagen van het huishoudelijk energieverbruik met gemiddeld 10%.	

Prestatie	Opgave	Cijfer
de koeling, WTW en zonnepanelen. - Duurzaam werken wordt een onderdeel van het communicatieplan duurzaamheid.		
Gemiddelde		7

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Opgave	Cijfer
Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking 2008-2011: - Het GORS, wonen en dagbesteding voor autisten; - Stichting KIO, dagbesteding en logeer-faciliteit voor autisten, particulier initiatief; - Philadelphia Zorg Zeeland, ontwikkelen van wonen en begeleiding voor jongeren met handicap; - Siloah, vanuit reformatorische achtergrond zorgen voor mensen met (soms meervoudige) handicap; - Zorggroep Ter Weel, zorgpartner en verpleeghuisplaatsen in Kruiningen en Yerseke; andersoortige (thuis)zorg en huismeesterfunctie in Krabbendijke; - SVRZ, verpleeghuiszorg voor groeps-wonen in Heinkenszand, 's-Gravenpolder, 's-Heerenhoek en Ovezande; - Zorgcentrum Poelwijck/de Kraayert (vanaf 2009 SVRZ) ; het leveren van zorg in woonzorgcentra; - Allévo Thuiszorg; leveren van (geïndiceerde) thuiszorg onder meer aan huurders van diverse woonvormen. 2011: - In Rilland wordt i.s.m. Zorggroep Ter Weel gewerkt aan een nieuw woonzorgcentrum.	Gemeente Borsele en Reimerswaal 2007-2011: - Bijdrage leveren aan WMO voorzieningen. Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Op verzoek van en in samenwerking met zorgaanbieders realiseren van huisvesting voor de bijzondere doelgroep. Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Inwoners (al of niet met ondersteunende zorg en dienstverlening) zo veel mogelijk in hun vertrouwde omgeving laten blijven wonen. Gemeente Reimerswaal 2007-2011: - Voor 2011pilot een integraal plan van aanpak wonen, zorg en welzijn ontwikkelen voor de dorpskern Rilland	7
2008: - contract afgesloten i.h.k.v. het laatste kansbeleid en twee contracten i.h.k.v. een nieuwe kans. Dit betreft huurders die begeleid worden door het SMWO 2008-2011: Maatschappelijk Werk Oosterschelderegio, Emergis en het Leger des Heils om op passende momenten en op geschikte locaties een oplossing te bieden voor knelpunten.	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2007-2011 - R&B Wonen continueert hun financiële bijdrage aan het project woon(her)-kansen om huurders met financiële en/of gedragsproblemen met niet vrijblijvende begeleiding onder dak te houden. Gemeenten Reimerswaal 2007-2011 - R&B Wonen verplicht zich om per direct voor noodhuisvesting te zorgen in geval van brand of andere calamiteiten waardoor de woning onbewoonbaar is geworden.	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
	Gemeenten Reimerswaal 2007-2011 - Om het tekort aan seniorenwoningen aan te pakken zullen partijen de herstructurering van de verouderde bejaardenwoningvoorraad versneld aanpakken evenals de ontwikkeling van seniorenwoningen.	
Huisvesting ouderen opgeleverde projecten • 2008: alle opgeleverde woningen zijn of seniorenwoningen of levensloopbestendig • 2009: - De Zwake te 's-Gravenpolder, woonzorgcomplex i.s.m. SVRZ met 3 woongroepen, zorginfrastructuur, 33 appartementen - De Boog te 's-Gravenpolder: 24 appartementen/studio's/zorginfrastructuur i.s.m. Siloah. - De Rietkraag (Achter de Stenge) te Heinkenszand, studio's en zorginfrastructuur voor Philadelphia..	Gemeente Borsele en Reimerswaal 2007-2011: - Kwaliteit van nieuwbouw voor senioren is gericht op een optimale toegankelijkheid.	7
• 2010-2011: - In Visie op kernen is vastgesteld wat de (veranderende) behoefte is aan woonruimte (vergrijzing). - Met zorgpartijen wordt overlegd over het faciliteren van zorgvastgoed. Opgeleverde projecten: • 2010: - Hof van Reymerswaal, zorgcentrum Moerzicht Yerseke , Hoeve Scheldespoort, Hoedekenskerke en Masterplan fase 1, Ovezande : oplevering senioren- en zorgappartementen. - Sloestraat, Hansweert: oplevering levensloopbestendige woningen. • 2011: - Yerseke oplevering seniorenappartementen	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - De komende vier jaar in ieder geval woonzorgcomplexen realiseren in Heinkenszand, Ovezande en Nieuwdorp in de gemeente Borsele - De komende vier jaar in ieder geval woonzorgcomplexen realiseren in Hansweert en Rilland in de gemeente Reimerswaal	7
• 2010: - drie jongerenappartementen, Kwadendamme • 2011: - Kwadendamme en Gravenpolder oplevering starterswoningen	Gemeente Borsele 2007-2010: - Minimaal 5 woningen voor starters realiseren.	7
• 2008: - zeven Zeeuwse corporaties (o.a. R&B Wonen) sloten zich aan bij de stichting en droegen de gezamenlijke gemeenten uit Noord- en Midden Zeeland 98 standplaatsen voor woonwagons aan de	Gemeenten Reimerswaal 2007-2011 - Partijen spreken af dat zij met betrekking tot de overname en het beheer van woonwagonsstandplaatsen aansluiten bij de uitkomsten van het overleg daarover tussen het woonwagenschap midden- en noord Zeeland	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
stichting over.	en de corporaties uit midden- en noord Zeeland.	
Gemiddeld		7

(des)investeren in vastgoed

Prestatie	Opgave	Cijfer
Nieuwbouw huur • 2008: 34 woningen • 2009: 54 woningen • 2010: 84 woningen • 2011: 24 woningen De nieuwbouwopgaven uit de prestatieafspraken zijn n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast, maar niet gedocumenteerd	• 2007-2010: 212 woningen gemeente Borsele (ca. 53 woningen per jaar) • 2008-2011: 174 woningen gemeente Reimerswaal(ca. 44 woningen per jaar) • 2010-2013: 84 woningen, gemeente Borsele • 2010-2013: 92 woningen, gemeente Reimerswaal De nieuwbouwopgaven uit de prestatieafspraken worden n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast	6
Nieuwbouw koop • 2008: 4 koopwoningen • 2009: 17 koopwoningen • 2010: 12 koopwoningen • 2011: 15 woningen De nieuwbouwopgaven uit de prestatieafspraken zijn n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast, maar niet gedocumenteerd	• 2007-2010: 72 woningen gemeente Borsele • 2007-2011: 101 woningen gemeente Reimerswaal • 2010-2013: 64 woningen, gemeente Borsele • 2010-2013: 122 woningen, gemeente Reimerswaal De nieuwbouwopgaven uit de prestatieafspraken worden n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast	6
Sloop • 2008: 16 woningen • 2009: 44 woningen • 2010: 16 woningen • 2011: 68 woningen	Begroting sloop • 2007-2011: 55 woningen gemeente Borsele • 2007-2011: 88 woningen gemeente Reimerswaal. Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Sloop 144 bejaardenwoningen (vervangende nieuwbouw) in Heinkenszand. - Sloop 24 bejaardenwoningen in Yerseke	6
Verkoop • 2008: 21 woningen • 2009: 14 woningen • 2010: 22 woningen • 2011: 20 woningen De verkoopopgaven uit de prestatieafspraken zijn n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast, maar niet gedocumenteerd	• 2007-2010: 20 woningen gemeente Borsele • 2007-2010: totaal 184 woningen te koop aangeboden gemeente Reimerswaal • 2010-2013: 84 woningen, gemeente Borsele • 2010-2013: 92 woningen, gemeente Reimerswaal De verkoopopgaven uit de prestatieafspraken worden n.a.v. de crisis jaarlijkse met de gemeente gemonitord en aangepast	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
Aankoop • 2008:168 bejaardenwoningen • 2009: 0 woningen • 2010: 0 woningen • 2011: 55 woningen		
Maatschappelijk vastgoed • 2009: - De Zwake te 's-Gravenpolder: woonzorgcomplex, bibliotheek en commerciële ruimten - De Boog te "s-Gravenpolder: zorginfrastructuur - De Rietkraag (Achter de Stenge) te Heinkenszand, zorginfrastructuur voor Philadelphia en kinderopvang De Bevelanden • 2010: - Multifunctioneel centrum 'Ter Haere' Yerseke: 2 scholen sportzaal incl. kledacommodatie, kinderopvang, oefenruimte muziekvereniging en multifunctionele ruimten - supermarkt in Kwadendamme • 2011: - commerciële plint, Hogeweg Yerseke - start uitwerking plan Meerwaarde: dorps huis, supermarkt en gymzaal	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - Als daartoe mogelijkheden aandienen, wordt de exacte invulling van de rol van R&B Wonen bij de realisatie van maatschappelijk vastgoed verder uitgewerkt o.a.: - ontwikkelen van dorpskern Driewegen , gemeente Borsele - ontwikkelen multifunctionele centrum Yerseke, gemeente Reimerswaal. - Project Meerwaarde	8
Gemiddeld		6,6

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Opgave	Cijfer
Vanaf 2007: - Verzoeken van bewoners m.b.t. leefbaarheid worden beoordeeld door het leefbaarheidsteam bestaande uit 3 medewerkers (de gemeente Borsele, de gemeente Reimerswaal en van R&B Wonen).	Gemeente Borsele en Reimerwaal 2007-2011: - Er is een leefbaarheidsteam waarin gemeente en R&B Wonen samenwerken om leefbaarheidsinitiatieven in de kernen te stimuleren en te financieren	7
Leefbaarheid en vitale wijken • 2008: - €150.166 geïnvesteerd in leefbaarheid, achterpadverlichting etc. - R&B Wonen blijft kijken op welke	Gemeente Borsele en Reimerswaal 2007-2011: - R&B Wonen stelt jaarlijks een leefbaarheidbudget van tenminste 1% van de bruto huuropbrengst op jaarbasis beschikbaar teneinde een bijdrage te leveren aan de	7

Prestatie	Opgave	Cijfer
wijze zij door herstructurering of toevoeging en instandhouding van functies de leefbaarheid van de kernen kan bevorderen. - Evaluatie uitvoering leefbaarheidsbeleid. • 2009: €150.000,- leefbaarheid achterpadverlichting etc.	leefbaarheid.	
• 2010- 2010: zijn de zogenaamde 1%-fondsen in de begroting van R&B Wonen opgenomen. Investerings in leefbaarheid • 2010: een bijdrage geleverd aan speeltoestellen, subsidiëren van kleinschalige evenementen en voorzieningen die de leefbaarheid in de omgeving vergrootten en sponsoring een nieuwe bibloservicebus die de kleine kernen in de regio gaat bezoeken. • 2011: bijdrage geleverd aan wandelroute en aanschaf van AED's, exploitatie supermarkt in 's Heerenhoek	Gemeenten Borsele en Reimerswaal 2010-2013 - R&B Wonen schenkt expliciet aandacht aan leefbaarheid van dorpen en ondersteunen financieel initiatieven op het gebied van leefbaarheid	7
• 2010-2011: - Diverse gesprekken met belanghouders gevoerd. Goede basis gelegd om tot afspraken te komen. - Onderzoek tevredenheid woonomgeving wordt in 2012 gerealiseerd.		
Gemiddeld		7

Overige (i.h.k.v. belanghebbendenparticipatie)

Prestatie	Opgave	Cijfer
• 2008-2011: - De overlegwet en de samenwerkingsovereenkomst met de huurdersvereniging in het werkgebied zijn bepalend voor de wijze waarop de huurders betrokken worden . - 2010: start maandelijkse bezoeken van woonconsulenten in de verschillende kernen in hun regio. - Woonplatform vertegenwoordigt de belanghouders. - Belanghouders worden bezocht; voortgang en toekomstige plannen.		
Gemiddeld		



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas