

Maasdelta presteert maatschappelijk boven de norm

Echter, het stellen van scherpere en meetbare
doelen verdient aandacht

Onderzoeksverantwoording naar aanleiding van de
maatschappelijke visitatie bij de Maasdelta Groep

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
Drs. H. Ihataren Msc
N.O.M. Schoenmakers Msc

4 februari 2010

Inhoud

Samenvatting: Maasdelta presteert maatschappelijk boven de norm.....	5
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Maasdelta is 7,1.....	6
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart.....	8
Inleiding.....	12
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel.....	13
Aanpak.....	14
Opbouw van het rapport.....	15
1 Maasdelta presteert voldoende naar ambities en doelstellingen.....	16
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen.....	16
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: conform de norm (6,6).....	17
De missie van Maasdelta luidt:.....	18
Ambities Maasdelta.....	18
Maasdelta heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2010 voldoende gerealiseerd	19
Presteren naar maatschappelijke verbindingen scoort boven de norm.....	19
Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm.....	20
Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm.....	22
Presteren naar bouwproductie scoort beneden de norm door achterblijvende productie bij koopwoningen, tijdig bijstellen van bouwaantallen en monitoring behoeft verbetering.....	23
Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm.....	26
Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm.....	27
Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm.....	28
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm.....	30
Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm.....	32
Presteren naar transparantie scoort conform de norm.....	33
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	34
Maasdelta beschikt over onvoldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen.....	34
Maasdelta plant haar doelen en ambities voldoende, maar aandacht voor volledigheid en meetbaarheid is gewenst.....	35
Maasdelta monitort haar prestaties naar doelen en ambities voldoende.....	36
2 De vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid scoort boven de norm.....	38
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2).....	38
Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Maasdelta.....	39
Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen.....	39
Landelijke opgaven ten aanzien van realisatie hoogwaardige woonmilieus, stedelijke vernieuwing en seniorenwoningen hebben een sterk aandeel in de beleidsdoelstellingen van	

	Maasdelta.....	39
	Regionale opgaven voldoende vertaald in beleid	40
	Regionale opgaven zijn gericht op bouwproductie, aanpassing van bestaande woonmilieus en leefbaarheid	40
	Lokale opgaven goed vertaald naar beleid	41
	Lokale opgaven zijn vastgelegd in maatschappelijke investeringsprogramma's voor de vestigingen Maassluis en Hellevoetsluis.....	41
	Lokale opgaven Maassluis en Hellevoetsluis goed vertaald naar doelstellingen.....	41
	Opgaven Spijkenisse vastgelegd in diverse beleidsvisies en voldoende vertaald door Maasdelta.....	42
	Uitkomsten overige oordeelsvelden	43
	Maasdelta scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven boven de norm.....	43
	Planning van opgaven is vastgelegd in actieprogramma's en scoort boven de norm	44
	Maasdelta monitort haar opgaven conform de norm.....	44
3	Belanghebbenden tevreden over Maasdelta.....	45
	Aanpak oordeel belanghebbenden	45
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm.....	45
	Missie en visie scoort boven de norm	46
	Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm	47
	Beleidskeuzes scoort boven de norm.....	49
	Prestatieafspraken scoort boven de norm	51
	Resultaten scoort boven de norm	52
	Verantwoording scoort boven de norm.....	55
4	Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm.....	57
	Presteren naar vermogen scoort boven de norm	57
	Financieel beleid scoort conform de norm	58
	Financiële positie scoort boven de norm	59
	Treasury scoort boven de norm.....	62
	Presteren naar efficiëntie scoort conform de norm.....	63
	Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten	63
	Algemeen	64
	Beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan gemiddelde bij de referentiecorporaties....	65
5	Het toezicht bij Maasdelta functioneert conform de norm (governance).....	68
	Governance structuur van Maasdelta functioneert conform de norm	68
	Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort conform de norm.....	69
	Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende tot boven de norm.....	70
A	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden.....	72
B	Aanbevelingen en aandachtspunten van belanghebbenden voor Maasdelta.....	73
C:	Overzicht gebruikte brondocumenten.....	76

D:	Intern gevoerde gesprekken	79
E:	Integrale scorekaart.....	80
F:	Prestatiespinnenwebben.....	81

Samenvatting: Maasdelta presteert maatschappelijk boven de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van de Maasdelta Groep (hierna: Maasdelta) over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Maasdelta

Maasdelta is een relatief jonge corporatie met 17.500 eenheden die voornamelijk actief is in Hellevoetsluis, Spijkenisse en Maassluis. De corporatie bevindt zich in een bijzondere situatie omdat zij op 1 januari 2006 is ontstaan uit een fusie.

Maasdelta wil een goed woon- en leefklimaat voor bestaande klanten en een breed scala van nieuwe klanten realiseren. Daarbij garandeert zij goed en betaalbaar wonen voor diegenen die hiervoor elders niet op de woningmarkt terecht kunnen.

Maasdelta heeft de ambitie zich te ontwikkelen tot een ketengerichte organisatie die een totaalproduct aanbiedt. De vier belangrijkste speerpunten van beleid zijn:

- a Aanboddifferentiatie,
- b Leefbaarheid en veiligheid,
- c Kwaliteit en dienstverlening
- d en Wonen en zorg.

Daarnaast vindt Maasdelta het belangrijk om structureel samen te werken met haar belanghebbenden. In haar strategisch plan "Samen de lat hoger leggen 2006-2010" zijn de ambities en de strategische speerpunten van Maasdelta verder uitgewerkt.

Maasdelta en zijn rechtsvoorgangers waren voorheen vooral gericht op het verrichten van beheersmatige taken. Hier is echter de afgelopen jaren verandering in gekomen. Onder meer door het organiseren van straatdebatten zijn de belanghebbenden meer bij de corporatie betrokken. Dit heeft geleid tot een verschuiving in de focus van Maasdelta. Ten tijde van de fusie was schaalvergroting vooral met het oog op herstructurering een belangrijk middel, maar gaandeweg is Maasdelta haar schaalgrootte ook in gaan zetten voor andere beleidsvelden zoals ouderen en zorg & welzijn. Tegenwoordig is Maasdelta actief voor een breed scala aan doelgroepen waaronder gehandicapten, jeugdzorg, jeugd psychiatrie en dak- en thuislozen. Maasdelta wil daarom ook een groot deel van haar vermogen investeren in maatschappelijke projecten. Op dit moment investeert Maasdelta ongeveer 7% van haar vermogen in deze projecten. Men heeft als doel om uiteindelijk 15% van het geïnvesteerde vermogen in maatschappelijke projecten te investeren.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Maasdelta is 7,1

PwC komt tot het oordeel dat Maasdelta maatschappelijk boven de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,1. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Maasdelta. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Maasdelta

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal-oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,9	5	6	7	6,6
Presteren vertaling opgaven	7,1	7,5	7,5	7,0	7,2
Presteren volgens belanghebbenden	7,4				7,4
Presteren naar vermogen en efficiëntie	7,1				7,1
Presteren naar governance	7,0				7,0
Eindoordeel: boven de norm					7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. Verderop in deze rapportage wordt nader ingegaan op de scoresystematiek.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Maasdelta in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- Hoe vertaalt Maasdelta de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Maasdelta volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Maasdelta gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert Maasdelta?
- Hoe presteert Maasdelta op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort conform de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Maasdelta heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Maasdelta de doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in. PwC heeft geconstateerd dat Maasdelta conform de norm presteert ten aanzien van haar eigen doelstellingen en ambities. Op het onderdeel maatschappelijke verbindingen haalt Maasdelta een score boven de norm. Op het onderdeel bouwproductie scoort Maasdelta wat betreft het realiseren van woningen in de categorie bereikbare huur conform de norm. Twee vestigingen presteren zelfs boven de norm bij bouwproductie in deze categorie. Echter, door de achterblijvende realisatie bij duurdere huurwoningen en van koopwoningen komt het totaaloordeel op dit onderdeel met een 5,8 (net) onder de norm uit.

PwC erkent dat de kredietcrisis grote invloed heeft op de woningmarkt en dat bouwproductie en verkopen daardoor onder druk staan. Relevant is echter hoe Maasdelta heeft ingespeeld op deze ontwikkeling. Daarom is het ook nodig dat Maasdelta haar doelstellingen daar waar nodig tussentijds bijstelt tot realistischere omvang die recht doet aan de huidige crisis. Om dit te bereiken is een nauwgezette monitoring van de opgaven noodzakelijk. PwC constateert dat er tot 2009 geen geïntegreerde overzichten (type woningen per vestiging) met daarin de realisatie van de opgaven uit het ondernemingsplan beschikbaar waren. Maasdelta heeft inmiddels een geïntegreerd overzicht, maar het is onvoldoende inzichtelijk welke projecten van de verschillende vestigingen bijdragen aan de bouwopgaven uit het ondernemingsplan. PwC beschouwt dit als een afbreukrisico bij het realiseren van de plannen. Een gedetailleerd inzicht in de bouwopgave en de bijbehorende projecten gekoppeld aan de realisatie is cruciaal om te kunnen bijsturen.

Presteren naar opgaven scoort boven de norm

Maasdelta slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar eigen beleid. Ten aanzien van de opgaven scoort Maasdelta op alle onderdelen conform of boven de norm. Maasdelta heeft de landelijke opgaven en regionale opgaven ten aanzien van krachtige steden en wijken sterk goed vertaald in het eigen beleid. PwC constateert verder dat Maasdelta in haar beleid met name gericht is op de lokale opgaven en deze zeer goed heeft vertaald naar eigen beleid. PwC kent daarom op het onderdeel vertaling lokale opgaven een prestatie boven de norm toe.

Presteren naar belanghebbenden scoort boven de norm

De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Maasdelta. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. Enkele voorbeelden waarmee Maasdelta wordt beschreven:

- a Maatschappelijk betrokken en sociaal, lokaal verankerd.
- b Verantwoord ondernemerschap en ambitieus.
- c Integer, degelijk en betrouwbaar, komen afspraken na.
- d Proactief, vooruitstrevend vernieuwend.
- e Zoekt naar (brede) samenwerkingsconstructies (bruggenbouwer).

Presteren naar vermogen en efficiency scoort boven de norm

Op het onderdeel Presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren is het oordeel 'boven de norm'. Maasdelta voert een solide financieel beleid, waarbij voorzichtigheid en sturing op kasstromen voorop staat. Op het onderdeel financiële positie is sprake van een score boven de norm door een goede operationele kasstroom en goede interest coverage ratio.

Op het onderdeel Treasury is sprake van het oordeel boven de norm. De opzet scoort conform de norm. Maasdelta beschikt over een treasurystatuut en heeft ook een treasury-commissie. De effectiviteit van de treasury-activiteiten is echter boven de norm. Dit blijkt met name uit het lage rentepercentage op leningen.

Op het onderdeel Presteren naar efficiency is het oordeel: conform de norm. Een score boven de norm wordt echter behaald op het onderdeel beheerkosten. Deze zijn bij Maasdelta laag. Een aandachtspunt is echter de omvang van de formatie. Het beleid om lokaal aanwezig te zijn en de vertaling daarvan naar een organisatie met meerdere vestigingen is hier echter debet aan. Desalniettemin raadt PwC Maasdelta aan om kritisch de omvang van de formatie tegenover de beleidsdoelen af te blijven zetten.

Presteren naar Governance scoort conform de norm

PwC is van mening dat Maasdelta wat betreft haar governance structuur conform de norm presteert. In de jaarrekening wordt zeer uitgebreid ingegaan op het onderwerp en op de website zijn het jaarverslag, ondernemingsplan en de integriteitscode opgenomen. Het onderwerp Governance is echter niet als zodanig herkenbaar op de website.

Maasdelta behaalt een bijzondere prestatie op het onderdeel 'Betrokkenheid van belanghebbenden'. PwC heeft vastgesteld dat de RvC de inspanningen van de bestuurder bij het betrekken van belanghebbenden waardeert en ook stimuleert. Bestuurder en RvC zitten ook op één lijn als het gaat om het afleggen van verantwoording richting belanghebbenden.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart wordt door figuur S-1 weergegeven. Een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De

hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. De score is bepaald aan de hand van de voorschriften van het visitatiestelsel 3.0. Dit is een landelijk geldend stelsel waardoor toepassing van dit stelsel tot eenduidigheid in de wijze waarop de uitkomsten zijn bepaald heeft geleid. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de nominering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Maasdelta naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.

Figuur S-1: PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2009



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Maasdelta open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. Versie 3.0 is de actuele versie, die ook tijdens deze visitatie is toegepast. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Maasdelta beschouwt een maatschappelijke visitatie niet alleen als een verantwoordingsinstrument, maar ook als leer- en ontwikkelinstrument. De maatschappelijke visitatie dient daarom richtinggevend te zijn en dient te evalueren of de strategische keuzes van Maasdelta in de huidige context de meest passende zijn. Maasdelta heeft daarbij de intentie om de resultaten en aanbevelingen van de maatschappelijke visitatie te vertalen naar (nieuwe accenten in) haar strategie en bedrijfsvoering. Vooral de aanbevelingen van de belanghebbenden worden als waardevol geacht, omdat Maasdelta de ambitie heeft haar maatschappelijke taken in en met de samenleving uit te voeren. Daarnaast wenst Maasdelta de resultaten van de maatschappelijke visitatie waar mogelijk te herleiden tot normen die als basis kunnen dienen voor resultaatgerichte bedrijfsvoering. De ambitie is om op basis van de uitkomsten een verdere verbetering te realiseren in de prestaties van Maasdelta, zodat bij de volgende visitatie een gunstigere score wordt behaald.

De RvC en het bestuur van Maasdelta zijn opdrachtgever van de visitatie. De RvC heeft invulling aan deze rol gegeven door een van haar leden zitting te laten nemen in het kernteam van Maasdelta die de visitatie inhoudelijk en procesmatig heeft begeleid. De RvC en het bestuur zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van tussenproducten van de visitatie (toetsingskader) en het eindrapport.

De maatschappelijke visitatie bij Maasdelta, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast. Het onderhavige rapport mag ook niet gezien worden als een accountantsrapportage.

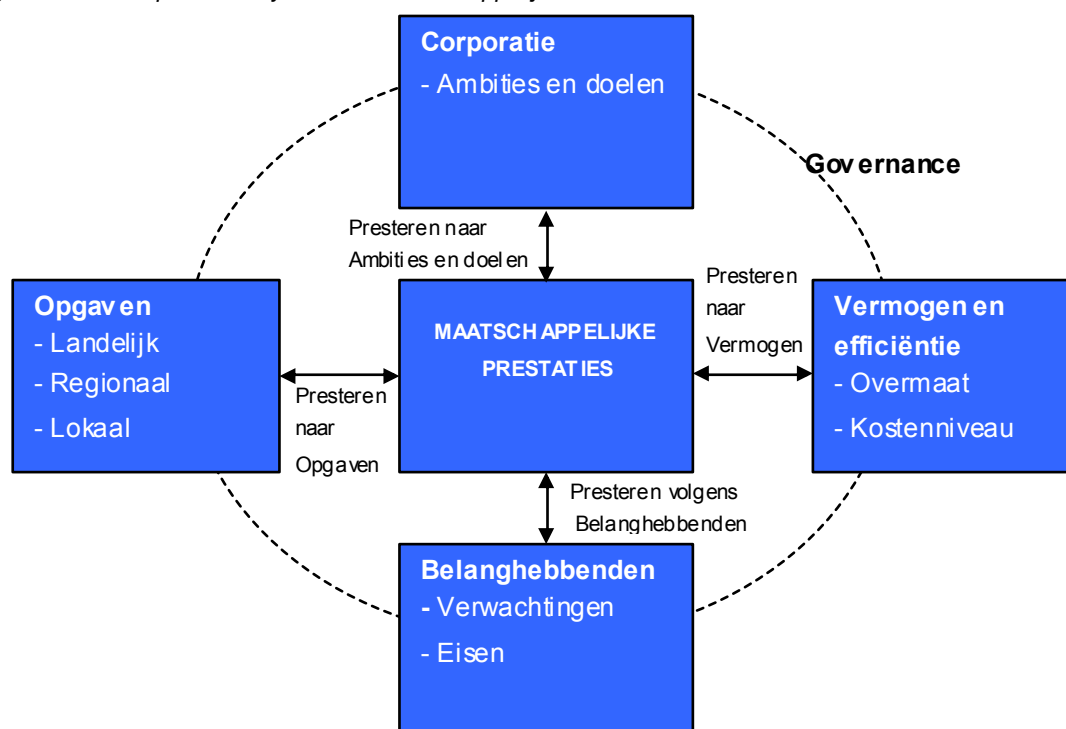
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader 3.0 is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar ambities en doelstellingen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Maasdelta



Bron: PricewaterhouseCoopers/SEV, 2009

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Maasdelta te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Maasdelta in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- b Hoe presteert Maasdelta in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Maasdelta volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Maasdelta gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Maasdelta?
- e Hoe presteert Maasdelta op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van de vragen van de vorige alinea hanteert het SEV-kader een reikwijdte van vier jaar terug en vier jaar vooruit. Echter vanwege de bijzondere situatie waarin Maasdelta zich als fusiecorporatie bevindt, is deze reikwijdte ingeperkt. De visitatie heeft zich gericht op de jaren 2007-2010.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met- en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Maasdelta ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen. Cijfers zijn een kracht instrument om een prestatie uit te drukken, maar kunnen bij teveel eenzijdige aandacht ook afleiden van de dieper liggende boodschap. PwC wil daarom benadrukken dat het belangrijk is verder te kijken dan de rapportcijfers en vooral oog te hebben voor goede punten die moeten worden voortgezet en verbeterpunten die moeten worden aangepakt, ongeacht de daaraan verbonden cijfers. In bijlage E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In bijlage F zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Maasdelta, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern verspreid. PwC heeft van Maasdelta één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen, dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 20 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Maasdelta. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Maasdelta zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daarmee kunnen de normen die Maasdelta zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Maasdelta en de mate waarin Maasdelta deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Maasdelta de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Maasdelta. In bijlage B is een overzicht opgenomen van de belangrijkste aanbevelingen en opmerkingen van de belanghebbenden. Bijlage C bevat een overzicht van de brondocumenten die Maasdelta ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Maasdelta. Bijlage D bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage E bevat de samenvattende scoretabel en Bijlage F de bijbehorende spinnenwebben.

1 Maasdelta presteert voldoende naar ambities en doelstellingen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Maasdelta. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Maasdelta. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Maasdelta haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

1.02 Maasdelta heeft in haar ondernemingsplan doelstellingen geformuleerd tot en met 2010. De reikwijdte van de toets is gebaseerd op vier jaar, te weten de jaren 2007-2010.

1.03 Maasdelta heeft, vanwege haar omvang (circa 17.500 vhe's) en haar aanwezigheid in drie gemeenten, een groot aantal doelstellingen en ambities. Om bij de toetsing te kunnen focussen op de meest belangrijke doelstellingen voor Maasdelta, is er een onderscheid gemaakt in strategische, operationele en tactische doelstellingen. In het rapport zijn met name doelstellingen van strategisch en tactisch niveau opgenomen.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.04 Bij het beoordelen van het presteren van Maasdelta naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden¹. Daarnaast heeft PwC specifiek voor Maasdelta een prestatieveld toegevoegd, te weten maatschappelijke verbindingen. Dit veld is toegevoegd om recht te doen aan de vooruitstrevende ambities van Maasdelta ten aanzien van maatschappelijke samenwerking met andere partijen. De toevoegingen resulteren in onderstaande prestatievelden voor de toetsing van de maatschappelijke prestaties van Maasdelta:

- a Maatschappelijke verbindingen.
- b Beschikbaarheid.
- c Betaalbaarheid.
- d Bouwproductie.
- e Stedelijke vernieuwing.
- f Energie en duurzaamheid.
- g Leefbaarheid.
- h Bijzondere doelgroepen.
- i Huurdersparticipatie.
- j Transparantie.

1.05 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

¹ Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

1.06 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen om de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: conform de norm (6,6)

1.07 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Maasdelta erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2010. Het oordeel over de feitelijke prestatie is een 6,9 maar wordt negatief beïnvloed door de onderdelen 'kennis en inzicht', en 'planning'. De totaalscore op dit onderdeel is daarom een 6,6 en daarmee conform de norm. Verderop in dit hoofdstuk worden de scores toegelicht, voor een goed begrip zal daartoe ook worden ingegaan op de missie en visie.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Maatschappelijke verbindingen	7,3	5,0	6,0	7,0	6,9
Beschikbaarheid	6,7	5,0	6,0	7,0	6,5
Betaalbaarheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Bouwproductie	5,8	5,0	6,0	5,0	5,7
Stedelijke vernieuwing	7,5	5,0	6,0	7,0	7,1
Energie en duurzaamheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Leefbaarheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Bijzondere doelgroepen	7,1	5,0	6,0	7,0	6,8
Huurdersparticipatie	6,6	5,0	6,0	7,0	6,4
Transparantie	6,8	5,0	6,0	7,0	6,6
Eindoordeel	6,9	5,0	6,0	6,8	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

De Maasdelta groep realiseert – in samenwerking met haar partners – een goed woon- en leefklimaat voor bestaande klanten en een breed scala van nieuwe klanten.

Maasdelta garandeert goed en betaalbaar wonen voor diegenen die hiervoor elders niet op de woningmarkt terecht kunnen.

De missie van Maasdelta luidt:

1.08 Maasdelta staat garant voor het beschikbaar hebben van betaalbare woningen voor de lagere inkomensgroepen. Speciale aandacht gaat daarnaast uit naar het huisvesten van ouderen en zorgbehoeftige doelgroepen. Maasdelta richt zich ook op de woonwensen van mensen met midden- en hogere inkomens. 'Goed wonen' betekent voor Maasdelta dat de woningen en de woonomgeving van goede kwaliteit zijn en dat de klant een ruime keuzemogelijkheid aan woningen heeft. 'Goed wonen' houdt ook in dat de inzet niet stopt bij de voordeur. Zo wordt veel aandacht besteed aan het verhogen van de kwaliteit van de woonomgeving en het versterken van de sociale samenhang in wijken en buurten.

Ambities Maasdelta

1.09 Voor Maasdelta staat het verichten van maatschappelijke prestaties voorop. Men richt zich daarbij op vijf kernactiviteiten die centraal staan in de missie:

- a Aanboddifferentiatie:
 - i Realiseren hoogwaardige woonmilieus.
 - ii Investeringsprogramma voor bestaande voorraad.
 - iii Vergroten keuzevrijheid en inspraak bewoners.
- b Leefbaarheid en veiligheid:
 - i Intensiveren samenwerking met gemeente en maatschappelijke organisaties.
 - ii Versterken bewonersparticipatie.
 - iii Realiseren wijkgericht basisvoorzieningen (maatschappelijk vastgoed).
- c Kwaliteit en dienstverlening:
 - i Klantgerichte oriëntatie van de organisatie op basis van de KWH-eisen.
 - ii Ontwikkeling nieuwe diensten.
- d Wonen en Zorg:
 - i Investeren in toe- en doorgankelijkheid van woningen en woongebouwen.
 - ii Realisatie woonruimte voor specifiek zorgbehoeftige groepen.
 - iii Intensiveren samenwerking met organisaties actief op het gebied van Zorg en Welzijn.
- e Onderwijs:
 - i Ondersteuning bieden aan onderwijsinstellingen vanuit de expertise van

Maasdelta.

- ii Ontwikkelen van nieuwe concepten op het gebied van huisvesting voor leerlingen.
- iii Leerlingen in staat stellen werkervaring op te doen.

1.10 Het ambitieniveau is ook afgewogen tegen de opgaven (de opgaven worden beschreven in hoofdstuk 2) waarvoor Maasdelta staat. Maasdelta heeft de landelijke, regionale en lokale opgaven vertaald naar haar eigen kernactiviteiten en afgeleide doelstellingen. Op basis hiervan beoordeelt PwC het ambitieniveau van Maasdelta als conform de norm.

Maasdelta heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2010 voldoende gerealiseerd

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Maasdelta heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden.

Presteren naar maatschappelijke verbindingen scoort boven de norm

1.12 Maasdelta wil ketenpartners met elkaar verbinden en gaat daarbij actief op zoek naar maatschappelijke vraagstukken die de kwaliteit van wonen en leven in de buurten en wijken verbeteren. Maasdelta wil gezamenlijk werken aan oplossingen op basis van wederzijdse afspraken en samen met ketenpartners maatschappelijk vastgoed initiëren, realiseren en ontwikkelen. Hierbij is de maatschappelijke prestatie van het vastgoed leidend: realisatie (en beheer) van vastgoed is niet een doel op zich, maar moet bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen.

1.13 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar maatschappelijke verbindingen

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2009	Regelmatig expertmeetings organiseren met andere maatschappelijke organisaties	Diverse initiatieven om in contact te treden met stakeholders en hen te betrekken bij beleidsvorming	7,0
T	2008	Afsluiten samenwerkingsovereenkomsten maatschappelijke partners	Diverse samenwerkingsovereenkomsten met partners (zorg en welzijn)	7,5
		Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.14 PwC beoordeelt het presteren naar maatschappelijke verbindingen als boven de norm. Maasdelta is zich sterk bewust van de rol die zij als corporatie kan vervullen in de maatschappij en is ook bereid om hier een duidelijke positie bij in te nemen. Dit doet zij door in gesprek te gaan met partners over hoe zij gezamenlijk een bijdrage kunnen leveren. Indien nodig neemt Maasdelta

hierin een trekkersrol. In het verleden heeft Maasdelta daarom ook de nodige activiteiten ondernomen om maatschappelijk draagvlak te creëren zoals maatschappelijke debatten met de stakeholders en de organisatie van een rondetafelbijeenkomst voor een zeer brede afvaardiging van maatschappelijke belanghebbenden uit de regio.

1.15 Naast het gesprek aangaan met de verschillende belanghebbenden heeft Maasdelta ook met diverse partners samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. In deze samenwerkingsovereenkomst staat vermeld het doel, de uitgangspunten voor de samenwerking, concrete onderwerpen voor samenwerking en de looptijd. Ook worden er op projectniveau samenwerkingsovereenkomsten gesloten, bijvoorbeeld een overeenkomst voor het aanbrengen van domotica. Daarnaast levert Maasdelta ook een financiële bijdrage aan kleinere welzijnspartijen.

1.16 De samenwerking met de gemeenten verschilt tussen de vestigingsgemeenten. Maasdelta is met twee van de drie vestigingsgemeenten een maatschappelijk investeringsprogramma overeengekomen. In Spijkenisse is het investeringsprogramma nog niet vormgegeven. Wel zijn er nog geldende prestatieafspraken tussen de drie corporaties en de gemeente. De gemeente en Maasdelta werken al wel samen op projectniveau en hebben beiden ook aangegeven tevreden te zijn over deze samenwerking en deze in de toekomst voort te willen zetten. Op termijn worden de afspraken wellicht omgevormd naar een convenant tussen de gemeente Spijkenisse en Maasdelta.

Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm

1.17 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

1.18 Maasdelta richt zich op een kernvoorraad van voldoende omvang en van een goede kwaliteit. Door het vergroten van de verscheidenheid in het woningaanbod en de woonkwaliteit wordt tegemoet gekomen aan de marktvraag. Het voldoen aan de marktvraag wordt gerealiseerd door het uitvoeren van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten en het doen van investeringen in de bestaande woningvoorraad. Maasdelta realiseert - in samenwerking met haar partners - een goed woon- en leefklimaat voor bestaande klanten en een breed scala van nieuwe klanten. Maasdelta heeft als doelstelling om goed en betaalbaar wonen te garanderen voor diegenen die hiervoor elders niet op de woningmarkt terecht kunnen.

1.19 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2006-2010	Realiseren hoogwaardige woonmilieus	Wordt ingebouwd in diverse projecten	8,0
S	2006-2010	Vergroten keuzevrijheid bewoners	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2010	Opstellen investeringsprogramma voor bestaande voorraad	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2015	Voor 2015 voorraad nastreven van max. 90% van de (huidige) omvang van de huishoudens behorende tot de primaire doelgroep	In 2008 bestaat de voorraad voor 85% uit woningen voor de primaire doelgroep	6,5
S	2006-2015	Voldoende aanbod duurdere segmenten; min. 20% van de voorraad (ook t.b.v. doorstroming)	In 2008 bestaat de dure voorraad voor 15% uit dure woningen	6,5
S	2006-2015	Min. 30% van de voorraad bestaat uit eengezinswoningen	In 2008 bestaat 35% van de voorraad uit eengezinswoningen	7,5
T	2006-2010	Bereikbare voorraad in stand houden	MDS: bereikbare voorraad in de periode 2006-2009 nagenoeg gelijk MDM: bereikbare voorraad boven norm MDH: omvang bereikbare voorraad 3.909 in 2008, doel in 2010 instandhouding	7,0
T	2007-2009	Verkoop woningen	MDS: verkoopdoelstellingen niet gehaald MDM: verkoopdoelstellingen niet gehaald MDH: in 2007 doelstellingen gehaald, overig jaren doelstellingen niet gehaald	5,5
T	2006-2009	Minimale huurderfing door leegstand	MDG heeft als doelstelling een percentage van 0,5% van de huur. In de jaren 2007-2008 bedraagt deze 0,7%	5,5
		Eindoordeel	Conform de norm	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.20 PwC beoordeelt het presteren naar beschikbaarheid als conform de norm. Met name door investeringen in herstructurering stelt Maasdelta zichzelf in staat hoogwaardige woonmilieus te creëren. Maasdelta investeert in een groot aantal herstructureringsprojecten en is daarmee in staat kwalitatief goede woningen op de plaats van de sloopwoningen terug te bouwen. Uit de gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat de kwaliteit van de herstructureringsprojecten herkend en gewaardeerd wordt. Maasdelta wordt gezien als een corporatie die met haar herstructurering een impuls aan de stad geeft en daadwerkelijk in staat is om hoogwaardige woonmilieus te creëren.

1.21 Voor een aantal doelstellingen is de tijdsperiode nog niet verstreken, maar de resultaten tot op heden tonen aan dat Maasdelta hier de komende periode gericht op moet sturen om de

doelstellingen binnen het verstrijken van de gestelde periode te kunnen realiseren. Een voorbeeld hiervan is het aandeel duurdere woningen. Met een aandeel van 15% duurdere woningen in de voorraad is Maasdelta goed op weg om haar doelstellingen van een aandeel van 20% in 2015 te realiseren. Echter, dit vraagt de komende 5 jaar nog investeringen en het is van belang hier nauwgezet op te sturen, wil Maasdelta deze doelstelling kunnen realiseren. Het uitbreiden van de bereikbare voorraad vraagt met name in Hellevoetsluis nog een omvangrijke investering in de komende periode.

1.22 De verkoop van de woningen is voor alle vestigingen een aandachtspunt. Vanaf 2007 (met uitzondering van Hellevoetsluis dat in 2007 wel de verkoopdoelstelling heeft gerealiseerd) zijn de gestelde verkoopdoelstellingen niet gerealiseerd. PwC acht het van belang om op te merken dat de verschillen tussen doelstelling en realisatie aanzienlijk zijn. De afgelopen jaren is tot een omvangrijk deel van de te verkopen woningen per jaar niet verkocht. In 2007 is 29% en in 2008 is 57% niet verkocht. De cijfers van 2009 die tot op heden beschikbaar zijn laten ook een zorgwekkende situatie zien, 66% is niet verkocht. In Maasluis is zelfs pas 1 van de 18 te verkopen woningen verkocht. PwC erkent de impact van de huidige economische situatie op de verkoopresultaten. Ook onderkent zij dat Maasdelta maatregelen neemt om de economische invloeden zoveel mogelijk te beheersen en de negatieve effecten weg te nemen. Zo zijn voor de verschillende vestigingen de verkoopportefeuilles uitgebreid om hogere verkoopresultaten te kunnen realiseren, worden leegstaande woningen periodiek gecontroleerd en daar waar nodig onderhoud gepleegd, wordt de inzet en dienstverlening van externe makelaars regelmatig geëvalueerd en indien daartoe aanleiding is, van partij gewisseld en is er een website voor de interne makelaardij 'live' gegaan. Uit de resultaten over 2009 blijkt echter dat deze acties tot nu toe nog niet het gewenste effect hebben gehad. PwC adviseert Maasdelta daarom tot het bijstellen van haar verkoopdoelstellingen.

Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm

1.23 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.24 In tabel 1-5 zijn de door Maasdelta geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2009	Toepassen maximale huurverhoging (2,5%) met mogelijke uitzondering voor complexen waar grootschalige onderhoudswerkzaamheden en/of sloop gaan plaatsvinden	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2008	Streefhuren: MDH gemiddeld 80% van maximaal redelijk MDM gemiddeld 82% van maximaal redelijk MDS gemiddeld 82% van maximaal redelijk	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2008	Uitvoeren lokaal en regionaal laatste kans beleid o.a. preventie, registratie en regionaal vangnet	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2008	Incassobeleid MDG is beschreven	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2008	Gemiddelde huurverhoging wordt tot en met 2010 gelijkgesteld aan de inflatie van het voorgaande jaar.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
		Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.25 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als conform de norm. Maasdelta komt alle door haar gestelde doelen na en heeft deze vastgelegd in beleid en/of procedures. Een voorbeeld hiervan is het streefhuurbeleid en procedureomschrijvingen voor het incassobeleid. Daarnaast volgt Maasdelta de voorgeschreven inflatievolgende huurprijsverhoging. Gelijktijdig geeft ze ook aan hier mee te willen stoppen zodra dit wettelijk niet meer verplicht is.

Presteren naar bouwproductie scoort beneden de norm door achterblijvende productie bij koopwoningen, tijdig bijstellen van bouw aantallen en monitoring heeft verbetering

1.26 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

1.27 Maasdelta is een bouwende en beherende corporatie die stuurt en verantwoordt op basis van bouwproductie, omvang van de (sociale) voorraad en het (minimaal noodzakelijke) financieel resultaat (continuïteit). Anderzijds is Maasdelta een zich specialiserende corporatie in de bouw en het beheer van maatschappelijk vastgoed.

1.28 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar bouwproductie

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2006-2010	Diverse kwalitatieve doelstellingen: nieuwbouw m.n. realiseren op locaties met extra kwaliteiten, realisatie volgens de eisen van Woonkeur en/of levensloopbestendigheid en Investeringsprogramma bestaande voorraad	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2010	Aantallen te bouwen woningen in de periode 2006-2010: 960 berekbare huur	Totaal 2009: 885. Totaal 2010 op basis van projecten in ontwikkeling: 1.177.	7,0
S	2006-2010	Aantallen te bouwen woningen in de periode 2006-2010: 540 duurdere huur	Totaal 2009: 330. Totaal 2010 op basis van projecten in ontwikkeling: 345.	5,0
S	2006-2010	Aantallen te bouwen woningen in de periode 2006-2010: 2.465 koop	Totaal 2009: 478. Totaal 2010 op basis van projecten in ontwikkeling: 757.	4,0
		Eindoordeel	Beneden de norm	5,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.29 PwC geeft een totaalscore van 5,8 en beoordeelt het presteren naar bouwproductie daarmee als beneden de norm. Een aantal nuances zijn echter op hun plaats omdat de scores afwijken tussen kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en tussen de verschillende soorten woningen (berekbare huur, duurdere huur en koop). In de onderstaande tabel is een uitsplitsing opgenomen type bouwproductie en vestiging.

1.30 PwC constateert dat Maasdelta de kwalitatieve doelstellingen ten aanzien van bouwproductie weet te realiseren. De score is hier conform de norm. Zo heeft Maasdelta in het Programma van Eisen (PvE) van diverse projecten opgenomen dat Woonkeur of levensloopbestendig bouwen wordt toegepast. Voor het investeringsprogramma van de bestaande voorraad heeft Maasdelta met de drie vestigingen een gezamenlijk opgestelde meerjarenonderhoudsbegroting met daarin aanzienlijke maatregelen voor planmatig onderhoud die van invloed zijn op het kwaliteitsniveau van de woningen.

1.31 In tegenstelling tot bovengenoemde kwalitatieve doelstellingen blijven de kwantitatieve doelstellingen achter bij de doelstellingen zoals opgenomen in het ondernemingplan 2006-2010. Van de bijna 4.000 woningen opgenomen in het ondernemingsplan zijn er tot en met 2009 slechts 1.693 gerealiseerd. Op basis van projecten die reeds in ontwikkeling zijn, verwacht Maasdelta in 2010 nog 586 woningen te bouwen. Hierdoor komt het totale aantal gerealiseerde woningen in de periode 2006-2010 uit op 2.279 gerealiseerd woningen hetgeen beneden de gestelde norm is.

Tabel 1-6a: uitsplitsing bouwproductie per vestiging

Uitsplitsing bouwproductie per vestiging				
Spijkenisse				
T	2006-2010	Bereikbare huur: 330 woningen	Realisatie t/m 2009: 487 Verwachte realisatie t/m 2010: 610	
T	2006-2010	Duurdere huur: 280 woningen	Realisatie t/m 2009: 124 Verwachte realisatie t/m 2010: 133	
T	2006-2010	Koop: 245 woningen	Realisatie t/m 2009: 0 Verwachte realisatie t/m 2010: 110	
Hellevoetsluis				
T	2006-2010	Bereikbare huur: 120 woningen	Realisatie t/m 2009: 243 Verwachte realisatie t/m 2010: 243	
T	2006-2010	Duurdere huur: 30 woningen	Realisatie t/m 2009: 30 Verwachte realisatie t/m 2010: 30	
T	2006-2010	Koop: 120 woningen	Realisatie t/m 2009: 122 Verwachte realisatie t/m 2010: 122	
Maassluis				
T	2006-2010	Bereikbare huur: 510 woningen	Realisatie t/m 2009: 155 Verwachte realisatie t/m 2010: 324	
T	2006-2010	Duurdere huur: 230 woningen	Realisatie t/m 2009: 176 Verwachte realisatie t/m 2010: 182	
T	2006-2010	Koop: 2100 woningen	Realisatie t/m 2009: 356 Verwachte realisatie t/m 2010: 525	

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.32 PwC constateert dat er grote verschillen zijn in de realisatie tussen de vestigingen en tussen de type woningen (bereikbaar, duur, koop). Hellevoetsluis heeft als enige vestiging haar bouwopgave voor alle type woningen al in 2009 weten te realiseren. Bovendien heeft ze in de categorie 'bereikbare huur' zelfs meer woningen gebouwd dan opgenomen in het ondernemingsplan. Ook Spijkenisse weet in de categorie 'bereikbare huur' meer woningen te realiseren dan gepland, maar blijft in de overige twee categorieën 'dure huur' en 'koop' qua realisatie ver achter bij de doelstellingen. Maassluis weet haar bouwopgave voor geen van de categorieën woningen te realiseren.

1.33 Maasdelta onderschrijft dat zij op verschillende projecten (het Balkon, Burgemeesterswijk en Centrumplan) vertraging oploopt, onder andere door invloed van de kredietcrisis en de afhankelijkheid van derden. PwC erkent dat de kredietcrisis grote invloed heeft op de woningmarkt en dat bouwproductie en verkopen daardoor onder druk staan. Relevant is echter hoe Maasdelta heeft ingespeeld op deze ontwikkeling. PwC acht het van belang dat Maasdelta onderzoekt of maatregelen genomen kunnen worden om de opgaven alsnog te realiseren (bijvoorbeeld koopwoningen tijdelijk inzetten voor bereikbare huur). Dit zal echter niet in alle gevallen een haalbare oplossing zijn. Daarom is het ook nodig dat Maasdelta haar doelstellingen daar waar

nodig tussentijds bijstelt tot realistischere omvang die recht doet aan de huidige crisis.

1.34 Om dit te bereiken is een nauwgezette monitoring van de opgaven noodzakelijk. PwC constateert dat er tot 2009 geen geïntegreerde overzichten (type woningen per vestiging) met daarin de realisatie van de opgaven uit het ondernemingsplan beschikbaar waren. Maasdelta heeft inmiddels een geïntegreerd overzicht, maar het is onvoldoende inzichtelijk welke projecten van de verschillende vestigingen bijdragen aan de bouwopgaven uit het ondernemingsplan. PwC beschouwt dit als een afbreukrisico bij het realiseren van de plannen. Een gedetailleerd inzicht in de bouwopgave en de bijbehorende projecten gekoppeld aan de realisatie is cruciaal om te kunnen bijsturen.

1.35 Samenvattend presteert de Maasdelta op het onderdeel bouwproductie wat betreft het realiseren van woningen in de categorie bereikbare huur conform de norm. Twee vestigingen presteren zelfs boven de norm bij bouwproductie in deze categorie. Echter, door de achterblijvende realisatie bij duurdere huurwoningen en van koopwoningen komt het totaaloordeel op dit onderdeel met een 5,8 (net) onder de norm uit.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

1.36 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

1.37 De door Maasdelta ingezette herstructurering is bedoeld om wijken voor alle leeftijdsklassen en inkomensgroepen aantrekkelijk te maken. Bij herstructurering worden verouderde woningen vervangen door nieuwe huur- en koopwoningen en levensloopbestendige woningen in diverse prijsklassen. Maasdelta zet op dit moment sterk in op een drietal herstructureringsprojecten te weten: Spijkenisse Noord, De Vogelbuurt in Hellevoetsluis en de Burgemeesterwijk in Maassluis.

1.38 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2007-2008	Herstructurering dient gepaard te gaan met extra woon- en omgevingskwaliteiten waardoor upgrading van de wijk plaatsvindt	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2007-2009	Sociaal/herhuisvestingplan bij herstructurering	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2007-2009	Realisatie diverse herstructureringsprojecten	Groot aantal projecten die volgens planning worden gerealiseerd	8,0

T	2007-2009	Ontwikkelen Barometer i.s.m. gemeente, legt relatie tussen ontwikkelingen nieuwbouw/bestaande voorraad en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen in buurten en wijken	Gerealiseerd volgens doelstelling	8,0
		Eindoordeel	Boven de norm	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.39 PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als boven de norm. Maasdelta investeert aanzienlijk in herstructurering. De helft van haar bouwopgaven tot en met 2010 bestaat uit diverse herstructureringsprojecten. De realisatie van de diverse projecten verloopt tot nu toe volgens planning. Voor de begeleiding van de herstructurering stelt Maasdelta sociale plannen en herhuisvestingregelingen op. Daarnaast worden bewoners door middel van bewonersavonden, informatiebrochures en verhuisregelingen geïnformeerd over de consequenties die de herstructurering voor bewoners heeft.

1.40 Maasdelta heeft daarnaast in de gemeente Maassluis een barometer ontwikkeld die een relatie kan leggen tussen onder andere de investeringen in herstructurering en de sociaal maatschappelijke ontwikkelingen in buurten en wijken. PwC heeft niet een beoordeling van de inhoudelijke opzet en de werking van het instrument uitgevoerd, maar waardeert de ontwikkeling van een dergelijke maatschappelijke kosten-baten analyse. Het is namelijk tot op heden voor corporaties erg lastig om inzichtelijk te maken wat de maatschappelijke effecten van herstructurering zijn. Een dergelijk instrument kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

1.41 De SEV definieert energie en duurzaamheid als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2009-2020	In alle projecten van Maasdelta voor alle toepassingen FSC-hout toepassen	FSC convenant afgesloten	7,0
S	2009-2020	Voor 2015 wordt een nog nader te bepalen percentage van de nieuwbouwproductie van MDG energieneutraal gerealiseerd, oplopend tot 100% in 2020.	Vastgelegd in energiebeleidplan MDG	7,0
S	2009-2020	Voor het woningbezit van MDG neemt de Energie Index af van 2,01 (label E) in 2009 naar gemiddeld 1,6 (label C) in 2020	Vastgelegd in energiebeleidplan MDG	7,0

S	2009-2020	Jaarlijks wordt binnen de bestaande voorraad en/of de nieuwbouw een pilotproject uitgevoerd waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe technologieën	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2009-2010	Beleid omtrent beheer en exploitatie wko-projecten: Waterwegtorens, Hof Zuid en Buurtwachters (warmtepompen)	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
O	2009	Labelling woningen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
		Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.42 PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm. PwC wil daarbij opmerken dat Maasdelta voor de komende periode stevige ambities heeft op dit prestatieveld, maar dat energie en duurzaamheid tot op heden in beperkte mate was opgenomen in het beleid. Zo was energie en duurzaamheid geen onderdeel van het ondernemingsplan 2006-2010.

1.43 Maasdelta heeft nu de ambitie uitgesproken een duurzaam energiebeleid te gaan ontwikkelen. Eind 2008 is daartoe een projectgroep in het leven geroepen. In 2009 is het concept energiebeleidsplan opgesteld waarin de beleidsdoelstellingen voor de periode 2009-2020 zijn vastgelegd. Het streven van Maasdelta is om in 2010 de uit dit beleid voortvloeiende energiemaatregelen uit te voeren. PwC signaleert dat Maasdelta ook al een aantal acties heeft opgepakt. Concrete acties die Maasdelta al heeft ondernomen zijn de labelling van haar bezit en het uitvoeren / realiseren van warmtepompprojecten. Sinds 2008 geeft Maasdelta, bij verhuren of verkopen van woningen, een energie prestatiecertificaat af. Daarnaast is men al van start gegaan met een eerste pilot energetische duurzaamheid in complex 16 in Spijkenisse.

1.44 PwC merkt op dat bij het oordeel nog enige voorzichtigheid in acht moet worden genomen. Het oordeel conform de norm is toegekend, omdat de voornemens zijn vastgelegd in beleid en de eerste concrete acties al zichtbaar zijn. De realisatie van alle doelstellingen wordt echter pas in een later stadium inzichtelijk en PwC doet daarom om die reden nu geen uitspraken over.

Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm

1.45 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, niet beschadigd en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.46 Een belangrijke activiteit van Maasdelta is het, samen met gemeenten, faciliteren van initiatieven van bewoners in wijken en dorpen om de leefbaarheid op peil te houden of te verbeteren. Maasdelta is van mening dat de aanwezigheid van voldoende en goede maatschappelijke voorzieningen zeer belangrijk is voor de sociale ontwikkeling van een wijk en haar bewoners. Bovendien is Maasdelta van mening dat er een belangrijke taak voor hen is

weggelegd bij de behoeftebepaling, programmering, ontwikkeling en/of exploitatie van dergelijk vastgoed. Maasdelta werkt hierbij met lokale partners aan de opzet en uitbouw van integraal wijkbeheer, waarin de woning, de woonomgeving en sociaal beheer als totaalpakket worden gezien.

1.47 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2006-2010	Intensiveren samenwerking met gemeente en maatschappelijke organisaties	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2010	Realiseren wijkgerichte basisvoorzieningen (maatschappelijke vastgoed)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Diverse leefbaarheidprojecten/initiatieven				
O	2007-2009	IJsbaan Hellevoetsluis (MDH) Maasdelta 1 dag dicht (MDH)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
O	2007-2009	Beschikbaar stellen buurbudget (MDM) Toezichthoudende schoonmakers (MDM)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
O	2007-2009	Samenwerking met bewoners voor veilige woonomgevingen (MDS) Sociale cohesie in complex bevorderen d.m.v. leefbaarheidsactiviteiten i.o.m. bewoners (MDS)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
		Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.48 Maasdelta werkt op het gebied van leefbaarheid nauw samen met partners. Ze beseft zich dat ze één van de partijen is en dat het van belang is om gezamenlijk op te trekken bij het verbeteren van de leefbaarheid. In 2008 zijn hiertoe de Meerjaren InvesteringsProgramma's (MIP's) ondertekend met de gemeenten Hellevoetsluis en Maassluis. Daarnaast zijn er diverse samenwerkingsovereenkomsten met zorg- en welzijnsinstellingen.

1.49 Maasdelta is van mening dat door investeringen in maatschappelijk vastgoed aan buurten en wijken een nieuwe impuls gegeven kan worden. In het kader hiervan heeft Maasdelta geïnvesteerd in diverse wijkvoorzieningen, bijvoorbeeld atelierruimtes en multifunctionele accommodaties.

1.50 Maasdelta onderneemt een groot aantal leefbaarheidsactiviteiten op projectniveau. Zo heeft Maasdelta in samenwerking met vrijwilligers in december 2008 een ijsbaan gerealiseerd.

Medewerkers van Maasdelta hebben zich als vrijwilliger ingezet voor diverse activiteiten rond de ijsbaan. Een ander voorbeeld zijn de buurtpreventieteams waarvoor vrijwilligers uit de wijk worden geworven. Op dit moment zijn circa honderd vrijwilligers actief in een buurtpreventieteam. Daarnaast worden diverse projecten opgestart om de sociale cohesie te bevorderen, enkele voorbeelden zijn: herinrichting speelterrein Noord in overleg met bewoners, diverse bewonersactiviteiten en de oprichting van een wijkcentrum.

1.51 PwC signaleert dat Maasdelta een grote hoeveelheid projecten initieert in het kader van leefbaarheid. Maasdelta staat ook open voor initiatieven die niet in beleid en plannen zijn vastgelegd, ze is bereid om acties te ondernemen op basis van incidenten. Dit uit zich in diverse leefbaarheidactiviteiten met een meer ad hoc karakter.

1.52 PwC waardeert de maatschappelijke betrokkenheid die blijkt uit de leefbaarheidactiviteiten, maar signaleert gelijktijdig ook een aandachtspunt. Veel van de doelstellingen en activiteiten op het gebied van leefbaarheid zijn niet voldoende specifiek en meetbaar gemaakt. Sommige doelstellingen zijn door het ad hoc karakter ook niet gedocumenteerd. Beide aspecten maken het lastig om de voortgang van de realisatie te meten en het brede scala aan activiteiten van Maasdelta op het gebied van leefbaarheid inzichtelijk te maken.

1.53 Een ander aandachtspunt is dat uit de verschillende beleidstukken moeilijk te herleiden is welk doel Maasdelta heeft met de verschillende leefbaarheidactiviteiten die zij uitvoert. De samenhang tussen de verschillende activiteiten is ook niet direct zichtbaar. PwC erkent het belang van snel (ad hoc) kunnen inspelen op acute leefbaarheidsvragen uit de wijken, maar adviseert toch Maasdelta om haar leefbaarheidactiviteiten specifiek te benoemen. Door deze te koppelen aan de doelstellingen die Maasdelta wil realiseren op het gebied van leefbaarheid ontstaat een betere verhouding tussen ad hoc maatregelen en maatregelen met een directere relatie met beleidsdoelstellingen.

1.54 Ondanks de aandachtspunten beoordeelt PwC het presteren naar leefbaarheid als conform de norm. Deze beoordeling is vooral gebaseerd op de grote hoeveelheid doelstellingen en het feit dat uit de interviews met belanghebbenden niet naar voren is gekomen dat Maasdelta op het gebied van leefbaarheid onder de norm presteert. Er is door PwC geconstateerd dat er oprechte betrokkenheid van bestuur en management is om een bijdrage te leveren aan de leef- en woonomgeving van haar huurders en Maasdelta is bereid daar waar nodig onorthodox maar doeltreffend op te treden.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

1.55 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

1.56 Maasdelta wil haar klanten de mogelijkheid bieden om hen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Samen met partners investeert Maasdelta daartoe in een woningen- en dienstenaanbod dat tegemoet komt aan de vraag van ouderen en zorgbehoevenden.

1.57 In tabel 1-8 zijn de door Maasdelta geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2006-2010	Investeren in toe- en doorgankelijkheid van woningen en woongebouwen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2010	Realisatie woonruimte voor specifieke zorgbehoeftige groepen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2006-2010	Intensiveren samenwerking met organisaties actief op het gebied van zorg- en welzijn	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2007-2010	Diverse woonservicezones	1 project (van de 3) met vertraging gerealiseerd	6,0
T	2007-2010	Diverse onderwijsvoorzieningen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2007-2010	Diverse voorzieningen voor mensen met een beperking	2 van de 2 projecten volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
T	2007-2010	Diverse zorgeenheden	6 van de 6 projecten volgens doelstelling gerealiseerd	8,0
T	2006-2010	Openen en coördineren van breed informatieloket, VraagRaak	Gerealiseerd volgens doelstelling	8,0
T	2006-2010	Diverse onderzoeken naar behoefte doelgroep	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
		Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.58 PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als boven de norm.

1.59 Maasdelta bedient een breed scala bijzondere doelgroepen: ouderen, jongeren en mensen met een geestelijk en lichamelijke beperking. Voor deze doelgroepen worden diverse vormen van huisvesting gerealiseerd: woonservicezones, brede scholen, kamers met kansen, kleinschalige woonvormen voor psychiatrische patiënten, huisvesting voor dementerende ouderen, residentiële voorziening voor jeugdzorg etcetera. Maasdelta weet deze projecten grotendeels volgens planning te realiseren. Wanneer vertraging optreedt of projecten geen doorgang vinden, wordt dit voornamelijk veroorzaakt door de afhankelijkheid van derden. Maasdelta is niet in alle projecten eindverantwoordelijke en beschikt daarom niet altijd over beslissingsbijvoegdheden en de

mogelijkheid om bij te sturen. De woonservicezones zijn hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is dat in één van de vestigingsgemeenten de bouw van een school voor stichting Meervoud door financiële afwegingen is stopgezet.

1.60 Maasdelta realiseert veel van de voorzieningen in samenwerking met partners en heeft met diverse partners op het gebied van onderwijs, zorg en welzijn samenwerkingsovereenkomsten. Enkele voorbeelden hiervan zijn de samenwerkingsovereenkomsten met Careyn, Pameijer, Stichting Anders Spelen en Stichting de Roots. Daarnaast besteedt Maasdelta veel tijd aan het uitvoeren van onderzoeken onder de verschillende bijzondere doelgroepen om inzicht te krijgen in de behoeften van de verschillende doelgroepen. Zo zijn er onderzoeken naar de wensen bij oudere allochtone huurders en onderzoek naar de behoefte aan huisvesting en begeleiding van jongeren. Om beschikbaar te zijn voor vragen van de verschillende doelgroepen heeft Maasdelta het initiatief VraagRaak opgestart, een breed informatieloket van diverse dienstverleningsinstanties in de wijk. Daarnaast geeft Maasdelta ook proactief voorlichting aan huurders over bijvoorbeeld de (thuis)zorgmogelijkheden.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm

1.61 De SEV definieert huurdersparticipatie als 'het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

1.62 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2006-2010	Versterken bewonersparticipatie	In beperkte mate gerealiseerd	6,0
T	2007-2010	Participatielabel KWH starten	Niet gerealiseerd	5,5
T	2007-2010	Organiseren debatismiddag met bewoners over ondernemingsplan 2011-2015	Vastgelegd in nieuwe opzet stakeholdersdagen	7,0
T	Jaarlijks	Overleg huurderkoepel	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2006-2010	Bewoners meer bij beleidsontwikkeling betrekken	Vastgelegd in nieuwe opzet stakeholdersdagen	7,0
O	Jaarlijks	Minimaal eenmaal per jaar overleg met bewonerscommissies en tussentijds op basis van schriftelijk verzoek	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
		Eindoordeel	Conform de norm	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.63 Maasdelta is in staat gebleken haar geformuleerde doelstellingen te realiseren en PwC beoordeelt het presteren naar huurdersparticipatie daarom als conform de norm.

1.64 Maasdelta overlegt regelmatig met de verschillende huurderkoepels en bewonerscommissies. Dit is vastgelegd in diverse convenanten. Ook is een leidraad voor

bewoners en bewonerscommissies beschikbaar waarin onder andere de overlegstructuur en te agenderen onderwerpen zijn opgenomen. Maasdelta heeft de ambitie om de huurdersparticipatie naar een niveau hoger te brengen en heeft aangegeven dat bewonersparticipatie een belangrijk onderwerp is in het nieuwe ondernemingsplan.

1.65 In 2010 wordt ook een projectgroep participatie opgestart die zich bezighoudt met diverse activiteiten om dit onderwerp verder vorm te geven. In de nieuwe opzet voor de stakeholdersdagen is al een voorzet gedaan hoe Maasdelta de participatie verder vorm wil geven. Zo wordt gesproken over het thuis bezoeken van huurders (afspiegeling van de totale groep) in samenwerking met een stakeholdersgroep. Bij de bezoeken wordt gesproken over onderwerpen die huurders belangrijk vinden in hun buurt/wijk/stad en de onderwerpen waarvan bewoners het belangrijk vinden dat Maasdelta deze opneemt in haar ondernemingsplan.

1.66 PwC erkent en waardeert de ambities van Maasdelta om bewonersparticipatie verder uit te bouwen en vorm te geven. Gelijktijdig constateert PwC dat de activiteiten om bewonersparticipatie verder vorm te geven in het verleden vooral gericht zijn geweest op samenwerking bij lokale leefbaarheidprojecten. Er is in mindere mate aandacht geweest voor de wijze waarop Maasdelta bewoners kan betrekken bij het beleid en de visie ten aanzien van bewonersparticipatie. Deelname aan het KWH participatielabel helpt hierbij. Maasdelta heeft wel als doelstelling dat al haar vestigingen starten met deelname aan het KWH participatielabel. Er is echter slechts één vestiging daadwerkelijk gestart met deze deelname.

1.67 Ook het voornemen om bewoners meer bij beleid te betrekken had eerder genomen kunnen worden aangezien de doelstelling al in 2006 is geformuleerd. Alom waardeert PwC de activiteiten die Maasdelta gaat ondernemen op het gebied van bewonersparticipatie, maar onderschrijft PwC ook dat deze eerder opgepakt hadden kunnen worden.

Presteren naar transparantie scoort conform de norm

1.68 Transparantie wordt gedefinieerd als: 'prestaties van de corporaties inzichtelijk maken en belanghebbenden hier adequaat over informeren'

1.69 De door Maasdelta geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar transparantie

	Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
S	2008	Expertmeeting met belanghouders en ketenpartners over de maatschappelijke vraagstukken van Maasdelta en bezien hoe deze geagendeerd kunnen worden	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
S	2010	Stakeholderbijeenkomst ter input voor het ondernemingsplan 2011-2015	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0

T	2008	Opstellen integriteitsafspraken	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	2009	Uitvoeren visitatie	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
T	Jaarlijks	Beschrijving van onderlinge verhoudingen bestuur / RvC	Gerealiseerd volgens doelstelling	6,0
		Eindoordeel	Conform de norm	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.70 PwC beoordeelt het presteren naar transparantie als conform de norm. Maasdelta hecht veel belang aan transparantie, zo vindt ze het belangrijk om haar resultaten en plannen jaarlijks te presenteren aan haar klanten en stakeholders. In 2008 zijn in het kader daarvan drie lokale stakeholderbijeenkomsten georganiseerd. Maasdelta erkent dat er nog veel gesprekken met stakeholders en (keten)partners nodig zijn om de te volgen koers verder te kunnen uitwerken. Dit wordt ook herkend door de belanghebbenden zelf. Zij hebben de stakeholdersdagen in 2008 erg gewaardeerd, maar hebben geen inzicht in hetgeen met de uitkomsten is of wordt gedaan. Tevens geven ze aan ook in de toekomst graag geïnformeerd en betrokken te willen blijven.

1.71 De integriteitsafspraken zijn vastgelegd in de integriteitcode. In het jaarverslag wordt uitgebreid stilgestaan bij de rollen en taken van de RvC. De onderlinge verhoudingen tussen bestuur en RvC wordt minder uitgebreid benoemd. Er is enkel vermeld dat de relatie goed is. Dit biedt belanghebbenden zeer beperkte informatie en kan scepticisme in de hand werken. Het verdient aanbeveling om uitgebreider stil te staan bij de beschrijving van de onderlinge verhoudingen, dit vergroot de transparantie.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.72 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht.
- b Planning.
- c Monitoring.

1.73 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Maasdelta beschikt over omvoldende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.74 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen'.

1.75 In het ondernemingsplan 2006-2010 heeft Maasdelta haar ambities en vier speerpunten uiteen gezet. De vestigingen hebben op basis hiervan hun jaarplannen opgesteld. In deze

jaarplannen worden de activiteiten van de vestigingen ondergebracht bij de speerpunten uit het ondernemingsplan waardoor de samenhang tussen beleid en uitvoering zichtbaar wordt. PwC constateert echter ook dat de inhoud en vorm van de jaarplannen sterk verschilt tussen de vestigingen onderling. Zo beschikt één vestiging over een uitgebreid rapport met een toelichting bij de verschillende activiteiten terwijl de andere vestiging een spreadsheet gebruikt met daarin de verschillende onderwerpen, doelstellingen en activiteiten. Er zijn daarbij zowel verschillen tussen de vestigingen als tussen de verschillende jaarplannen binnen de vestigingen.

1.76 De wijze waarop de doelstellingen van vestigingen meetbaar en specifiek zijn gemaakt fluctueert sterk. Veel doelstellingen zijn niet specifiek en meetbaar gemaakt. De wijze waarop de doelstellingen zijn geformuleerd maakt niet voldoende inzichtelijk welke activiteiten Maasdelta gaat ondernemen. De jaarplannen bevatten bovendien een breed scala aan doelstellingen en activiteiten.

1.77 Maasdelta maakt in haar plannen een koppeling tussen het strategische niveau (de vier speerpunten uit het ondernemingsplan) en het operationele niveau (de activiteiten). Het verdient echter aanbeveling om daartussen nog een laag aan te brengen, te weten het tactische niveau. Bijvoorbeeld in het geval van aanboddifferentiatie (één van de vier speerpunten) waar diverse activiteiten zijn ondergebracht, is niet inzichtelijk welke doelen Maasdelta wil bereiken met deze activiteiten en hoe deze vervolgens bijdragen aan het realiseren van de beoogde aanboddifferentiatie. PwC beveelt Maasdelta aan deze tactische laag in te brengen zodat de samenhang tussen de geformuleerde activiteiten en haar strategische uitgangspunten inzichtelijker wordt gemaakt. Maasdelta kan deze bevinding koppelen aan de (beoogde) uitvoering van het INK-model.

1.78 Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC het presteren naar kennis en inzicht als beneden de norm. Maasdelta heeft weliswaar haar streefbeelden voor de toekomst helder omschreven in haar ondernemingsplan, maar de vertaling op tactisch niveau en de S.M.A.R.T. omschrijving van activiteiten op operationeel niveau kan aanzienlijk worden verbeterd. Het creëren van een duidelijk relatie tussen de strategische, tactische en operationele activiteiten zal Maasdelta ook helpen om haar prestaties adequaat te meten en te kunnen bijsturen daar waar nodig.

Maasdelta plant haar doelen en ambities voldoende, maar aandacht voor volledigheid en meetbaarheid is gewenst

1.79 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'

1.80 PwC heeft geconstateerd dat Maasdelta haar doelen volgens planning realiseert. In enkele

gevallen realiseert Maasdelta projecten zelfs eerder dan opgenomen in de planning. Het komt ook voor dat Maasdelta niet in staat is de planning te halen. Dit heeft met name betrekking op die projecten waar samenwerking met derden vereist is. Redenen voor vertraging zijn dat besluitvorming langer duurt of de financiële middelen niet toereikend blijken te zijn. Daarnaast kost het Maasdelta veel moeite om de doelstellingen ten aanzien van verkoop volgens planning te realiseren. Gezien de economische situatie is dit begrijpelijk. PwC adviseert Maasdelta daarom tot het bijstellen van haar verkoopdoelstellingen.

1.81 Het tegenovergestelde van niet tijdig bijstellen van doelstelling komt ook voor. PwC heeft geconstateerd dat Maasdelta soms doelstellingen te snel bijstelt, door of doelstellingen toe te voegen of doelstellingen te schrappen. PwC erkent dat voortschrijdend inzicht soms noodzaakt tot het aanpassen van een doelstelling op bijvoorbeeld leefbaarheidsgebied, maar ziet hierin ook een aandachtspunt. Van belang is om vooraf helder te benoemen welke doelen men als corporatie wil behalen en activiteiten te benoemen die daarbij aansluiten met daaraan gekoppeld een planning. Doordat bij Maasdelta geen doelstellingen op tactisch niveau zijn geformuleerd, blijkt soms pas gaandeweg dat de doelstellingen niet aansluiten bij beleid en daarom geen prioriteit hebben. Door het tactische niveau in te bouwen kan worden voorkomen dat doelstellingen tussentijds toegevoegd of geschrapt moeten worden. Dit stelt Maasdelta in staat haar planning nog beter te behalen.

1.82 Daarnaast constateert PwC dat Maasdelta sommige activiteiten pas in een laat stadium oppakt waardoor het lastig is ze binnen de planning te realiseren. Dit terwijl de activiteiten in de lange termijn doelstellingen al eerder zijn benoemd. Een voorbeeld hiervan is het betrekken van bewoners bij beleidsontwikkeling. Dit was reeds in 2006 geformuleerd met als einddatum 2010. Echter pas in 2010 wordt de projectgroep aangesteld.

Maasdelta monitort haar prestaties naar doelen en ambities voldoende

1.83 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als 'de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op'.

1.84 Maasdelta monitort haar prestaties op verschillende wijzen. Ten eerste door het gebruik van managementrapportages. In de managementrapportages wordt stilgestaan bij een divers aantal onderwerpen: de interne organisatie, activiteiten op het gebied van wonen, zorg, welzijn en onderwijs, financiën, projecten & onderhoud, veiligheid & leefbaarheid en huur, verhuur & verkoop.

1.85 In de rapportages wordt op vestigingsniveau een overzicht gegeven van de voortgang van de verschillende activiteiten. Voor de vestigingen zelf worden geen voortgangsrapportages opgesteld. PwC acht dit ook niet noodzakelijk, omdat deze informatie is opgenomen in de kwartaalrapportages. Ten tweede heeft Maasdelta recentelijk een aantal trajecten (visitatie, KWH en de USP scan om tevredenheid over primaire processen continue te meten) ingezet om haar prestaties inzichtelijk te maken en te evalueren. Daarbij heeft Maasdelta de ambitie uitgesproken om op basis daarvan verbeteringen door te voeren.

1.86 Naast de diverse rapportages is er maandelijks overleg tussen de vestigingen en de afdeling planning & control van de backoffice. Op basis van de voortgangsrapportages wordt gesproken over de voortgang van de primaire processen. Op de vestigingen zelf wordt de voortgang gemonitord door het planningsoverzicht maandelijks ofwel per kwartaal te bespreken en te bezien waar afwijkingen optreden.

1.87 Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC het monitoren van doelen en ambities als conform de norm, waarbij een serieus aandachtspunt geldt voor het monitoren van de bouwproductie. PwC wil daarom nog benadrukken dat het inzichtelijk en transparant monitoren van de bouwopgaven verbetering behoeft. Het verdient aanbeveling om een duidelijke koppeling te maken tussen de begroting, de realisatie en de projecten die daaraan bijdragen. Op deze manier is Maasdelta ook in staat om haar realisatie nauwgezet te monitoren en daar waar nodig bij te sturen.

2 De vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid scoort boven de norm

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Maasdelta de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2007-2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2)

2.02 Maasdelta slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Maasdelta op alle onderdelen conform of boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-visitatietelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,0	7,5	7,5	7,0	7,1
Regionale opgaven	7,0	7,5	7,5	7,0	7,1
Lokale opgaven	7,4	7,5	7,5	7,0	7,4
Eindoordeel	7,1	7,5	7,5	7,0	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Maasdelta

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Maasdelta de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in **'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'**. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.
 - i Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
 - ii Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.
 - iii Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen.
 - iv Energiebesparing op de bestaande voorraad.
 - v Toevoeging van extra seniorenwoningen.
 - vi Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap
 - vii Overbruggen kloof tussen huur en koop.

Landelijke opgaven ten aanzien van realisatie hoogwaardige woonmilieus, stedelijke vernieuwing en seniorenwoningen hebben een sterk aandeel in de beleidsdoelstellingen van Maasdelta

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Maasdelta de landelijke opgaven heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Maasdelta heeft diverse doelstellingen geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Vergroten keuzevrijheid bewoners (onder andere sanitair- en keukenwinkels).
- b Realiseren wijkgerichte basisvoorzieningen.
- c Herstructurering dient gepaard te gaan met extra woon- en omgevingskwaliteiten waardoor upgradering van de wijk plaatsvindt.
- d Uitvoering van sociale plannen bij herstructurering.
- e Jaarlijks worden minimaal 1500 label stappen gemaakt: verhoging energielabels woningen.
- f Voor haar bestaande woningbezit streeft Maasdelta voor 2020 een CO2 reductie na van 15% ten opzichte van de situatie in 2009.
- g Een voorraad ouderenwoningen die minimaal twee keer zo groot is als het aantal ouderen met een zorgvraag en/of mobiliteitsbeperking.
- h Onderzoek collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) en verkopen door middel van Koopgarant.

2.08 PwC constateert dat Maasdelta met name ten aanzien van de kwaliteit van haar woningen en de woonomgeving, herstructurering en het realiseren van seniorenwoningen een groot aantal doelstellingen heeft geformuleerd. Deze landelijke opgaven zijn in sterke mate vertegenwoordigd in het beleid van Maasdelta en zijn in het ondernemingsplan 'samen de lat hoger leggen' ook benoemd als kernactiviteiten. Het overbruggen van de kloof tussen huur en koop en het verbinden van geschieden huur- en verkoopmarkten is minder sterk vertegenwoordigd. Wel kijkt Maasdelta haar bestaande voorraad kritisch en past haar bouwproductie aan als er onvoldoende koopwoningen beschikbaar zijn, zodat ze ook die markt kan bedienen.

2.09 Doordat Maasdelta een duidelijk focus kent in haar beleid, zoals uiteengezet in haar ondernemingsplan, zijn sommige landelijke opgaven sterk vertegenwoordigd, terwijl andere landelijke opgaven niet duidelijk terugkomen in het beleid. PwC is van mening dat het goed is om focus aan te brengen in het beleid en dat het niet noodzakelijkerwijs slecht is om daarmee niet alle landelijke opgaven door te vertalen naar eigen beleid. Het eindoordeel op het presteren naar landelijke opgaven is daarom conform de norm.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Regionale opgaven voldoende vertaald in beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Maasdelta de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven zijn gericht op bouwproductie, aanpassing van bestaande woonmilieus en leefbaarheid

2.11 De regionale opgaven zijn gebaseerd op beleidsstukken van strategisch niveau. Regionale opgaven gericht op tactisch en operationeel niveau zijn buiten beschouwing gelaten.

2.12 De opgaven zoals geformuleerd in de stadregio Rotterdam richten zich met name op nieuwbouwproductie. Daarbij wordt een differentiatie gemaakt in de te realiseren bouwproductie van sociaal bereikbare woningen op basis van de omvang van de gemeenten. Naast het realiseren van nieuwbouw wordt sterk ingezet het inspelen op veranderende vraag en de basiskwaliteit van woningen. Naast de kwaliteit van woningen wordt ook aandacht besteed aan de woonomgeving door middel van investeringen in leefbaarheid.

- 2.13 Voorbeelden van de bijdrage van Maasdelta aan de regionale opgaven zijn:
- a Voor 2015 een voorraad nastreven van maximaal 90% van de (huidige) omvang van de huishoudens behorende tot de primaire doelgroep.
 - b Nieuwbouw met name realiseren op locaties met extra kwaliteiten (ten behoeve van het bevorderen van woonmilieus).
 - c Herstructurering dient gepaard te gaan met extra woon- en omgevingskwaliteiten waardoor upgradering van de wijk plaatsvindt.
 - d Investerings in leefbaarheid en veiligheid om de kwaliteit van de leefomgeving te verhogen en de sociale samenhang in buurten en wijken te versterken.
 - e Gezamenlijk samengestelde meerjarenonderhoudsbegroting van alle vestigingen voor 2009-2018 opgesteld met daarin aanzienlijke maatregelen voor planmatig onderhoud.
 - f Diverse woonwensenonderzoeken.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Convenant Woningbouwafspraken 2005-2010 Stadsregio Rotterdam	Vertaald naar doelstellingen voor bouwproductie	7,0
Woonvisie Stadsregio Rotterdam 2005-2010	Vertaald naar doelstellingen beschikbaarheid, stedelijke vernieuwing en leefbaarheid	7,0
Ruimtelijk plan regio Rotterdam 2010	Vertaald naar doelstellingen stedelijke vernieuwing en leefbaarheid	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.14 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Maasdelta de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Lokale opgaven zijn vastgelegd in maatschappelijke investeringsprogramma's voor de vestigingen Maassluis en Hellevoetsluis

2.15 Maasdelta heeft met de gemeente Hellevoetsluis en de gemeente Maassluis Maatschappelijk Investerings Programma (MIP) opgesteld. De afspraken beslaan een breed terrein. Het gaat om investeringen in wonen en de woonomgeving, maar ook om investeringen in leefbaarheid, veiligheid, zorg, welzijn en onderwijs.

Lokale opgaven Maassluis en Hellevoetsluis goed vertaald naar doelstellingen

2.16 PwC stelt vast dat Maasdelta de lokale opgaven in de MIP's boven de norm vertaald heeft naar prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen. De MIP's beslaan het volledige spectrum waarop

samenwerking tussen een gemeente en een corporatie gewenst is en het is bewonderenswaardig dat Maasdelta een dergelijk breed spectrum van afspraken heeft vastgelegd met de gemeente. De MIP's die Maasdelta in samenwerking met de gemeenten Hellevoetsluis en Maassluis heeft opgesteld kennen bovendien een directe relatie met de beleidsdoelstellingen van Maasdelta. Aan de afspraken uit het MIP worden ofwel concrete doelstellingen gekoppeld of de afspraken worden vrijwel één op één overgenomen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- a *MIP Maassluis*: De gemeente en Maasdelta spannen zich in om voldoende huisvesting te bieden voor mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking.
Doelstelling Maasdelta: realisatie woonruimte voor specifieke zorgbehoeftige groepen. Diverse projecten voor kleinschalige woonvormen: Rijnmondjes hofjes voor psychiatrische patiënten, huisvesting voor dementerende ouderen, residentiële voorziening voor jeugdzorg etc.
- b *MIP Hellevoetsluis*: Maasdelta en de gemeente onderzoeken in de tweede helft van 2009 gezamenlijk de behoefte aan mogelijkheden voor collectief particulier opdrachtgeverschap in Hellevoetsluis. *Doelstelling Maasdelta Hellevoetsluis*: Onderzoeken van de mogelijkheden en behoefte CPO onder stakeholders en bewoners.

Opgaven Spijkenisse vastgelegd in diverse beleidsvisies en voldoende vertaald door Maasdelta

2.17 In de gemeente Spijkenisse is Maasdelta nog niet gekomen tot het opstellen van een MIP. Het vertalen van de lokale opgaven voor Spijkenisse is daarom gebaseerd op basis van diverse beleidsvisies van de gemeente zelf en de afspraken tussen de drie corporaties en de gemeente. De opgaven van de gemeente Spijkenisse richten zich met name op differentiatie in woonmilieus, levensloopbestendige woningen, instandhouding van de bereikbare voorraad en het creëren van kansen voor bijzondere doelgroepen. Maasdelta Spijkenisse heeft deze opgaven vertaald naar diverse doelstellingen zoals nieuwbouw voor zowel commerciële als sociale huur, de realisatie van zorgwoningen, onderzoek naar Domotica mogelijkheden, het in stand houden van de bereikbare voorraad en woonruimte bieden voor niet-zelfstandige woonvormen aan zorgorganisaties.

2.18 PwC kent op basis van de zorgvuldige en volledige vertaling van opgaven van de gemeente Spijkenisse naar de doelstellingen van Maasdelta het oordeel conform de norm.

2.19 PwC wil nog toevoegen dat Maasdelta zeer bereid en welwillend is om met de gemeente Spijkenisse een samenwerkingsovereenkomst op te stellen en men heeft daartoe ook al concrete acties ondernomen. De gemeente Spijkenisse heeft ook aangegeven hiervoor open te staan.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
MIP Maassluis 2008-2012	Vertaald naar doelstellingen	8,0
MIP Hellevoetsluis 2008-2012	Vertaald naar doelstellingen	8,0
Stedelijke vernieuwing Spijkenisse	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Spijkenisse levensloopbestendige stad 2001-2010	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Woonvisie Spijkenisse 201-2015	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel	Boven de norm	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.20 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht.
- b Planning.
- c Monitoring.

2.21 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Maasdelta scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven boven de norm

2.22 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als 'de corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.23 PwC constateert dat Maasdelta in haar beleid zowel de landelijk, regionale als lokale opgaven heeft meegenomen. Van de belanghebbenden op landelijk en lokaal niveau heeft PwC vernomen dat Maasdelta wordt gewaardeerd voor haar bereidheid om mee te werken aan de opgaven die spelen op landelijk en lokaal niveau en dat Maasdelta zich terdege bewust is van de rol die ze hierbij kan spelen. Maasdelta laat tevens blijken dat ze ook graag deze rol wil hebben. Maasdelta legt haar rol vast in samenwerkingsovereenkomsten zoals het MIP. De voortgang van de afspraken wordt intern gemonitord via reguliere voortgangsrapportages zoals managementrapportages. Extern wordt er formeel en informeel regelmatig overleg gevoerd over de voortgang van afspraken, dit gebeurt dan met name op projectniveau.

2.24 Op basis van het geformuleerde beoordeelt PwC de kennis en het inzicht van de doelen en ambities als een goede prestatie. Het uiteindelijke eindoordeel op presteren naar kennis en inzicht is boven de norm.

Planning van opgaven is vastgelegd in actieprogramma's en scoort boven de norm

2.25 De SEV definieert het veld planning als 'de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.26 In de MIP overeenkomsten is de indeling van de woonvisie Hellevoetsluis aangehouden. De MIP indeling van Hellevoetsluis is daarna ook toegepast voor Maassluis. De indeling betreft nieuwbouw en bestaande voorraad, kansen voor mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt, wonen met zorg en welzijn, leefbaarheid en wijkbeheer en organisatie en samenwerking. Deze indeling komt grotendeels overeen met de BBSH prestatievelden. Maasdelta voldoet daarmee aan de eis dat de corporatie voor ieder van de prestatievelden beschreven heeft wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.

2.27 Maasdelta en de gemeente hebben voor elk van de onderwerpen specifieke opgaven en acties benoemd. Deze zijn weergegeven in een actieprogramma waarin is beschreven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de opgave en wanneer deze uiterlijk afgerond dient te zijn. Over de voortgang van de opgaven is regelmatig zowel formeel als informeel regelmatig overleg. PwC acht het een goede prestatie dat Maasdelta de afspraken concreet vastlegt, plant en opvolgt door middel van het actieprogramma. PwC heeft daarnaast van de belanghebbenden begrepen dat Maasdelta een corporatie is die haar afspraken bijna altijd nakomt. PwC kent daarom het oordeel boven de norm toe.

Maasdelta monitort haar opgaven conform de norm

2.28 De SEV definieert het veld monitoring als 'de corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.29 Maasdelta legt in haar eigen voortgangsrapportages vast wat de voortgang is van de afspraken zoals overeengekomen in het MIP. Met de gemeente is tussentijds overleg op projectniveau. Na het verstrijken van de periode van de overeenkomst is formeel overleg over de gerealiseerde voortgang. PwC is niet op de hoogte van tussentijdse (formele) evaluaties.

2.30 Afwijkingen in de planning worden door Maasdelta op een juiste manier opgepakt. Bij de gemeente staat Maasdelta bekend als een partner die in staat is snel en adequaat te reageren op wijzigingen in de planning. De partijen komen bij afwijkingen na gezamenlijk overleg altijd tot een goede oplossing. PwC beoordeelt de monitoring van de opgaven op basis van bovenstaande als conform de norm.

3 Belanghebbenden tevreden over Maasdelta

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Maasdelta. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Maasdelta toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 20 belanghebbenden² bevraagd. Een overzicht van de bevraagde belanghebbenden is opgenomen in bijlage A. Daarin is ook uitgelegd op welke wijze de belanghebbenden zijn ingedeeld in de verschillende categorieën. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie.
- b Inspraak, participatie en communicatie.
- c Beleidskeuzes en afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Resultaten.
- f Verantwoording.

3.03 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm

3.04 De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Maasdelta. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Maasdelta aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Maatschappelijk betrokken en sociaal.
- b Verantwoord ondernemerschap en ambitieus.
- c Staat met beide benen op de grond (praktisch en realistisch).
- d Korte lijnen, toegankelijk en vriendelijk.
- e Integer, degelijk en betrouwbaar.
- f Daadkrachtig, besluitvaardig en oplossingsgericht.
- g Proactief, vooruitstrevend vernieuwend.

² Eén belanghebbende is geen maatschappelijke partij en derhalve zijn de resultaten van dat interview niet betrokken in het uiteindelijke oordeel.

- h Lokaal verankerd.
- i Professioneel en zakelijk maar met oog voor de maatschappelijke opgave.
- j Komt afspraken na.
- k Oog voor de behoeften en flexibel.
- l Meer dan een stenenstapeler (brede scope).
- m Zoekt naar (brede) samenwerkingsconstructies (bruggenbouwer).

3.05 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Maasdelta met gemiddeld een 7,4. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Maasdelta per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,5
Bijzondere doelgroepen	8,0
Klantvertegenwoordiging	6,5
Plaatselijke organisaties	7,6
VROM	7,3
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.06 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,4
Inspraak, participatie en communicatie	7,0
Beleidskeuzes en afwegingen	7,2
Prestatieafspraken	7,9
Resultaten	7,5
Verantwoording	7,3
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.07 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel. In bijlage B worden de aanbevelingen weergegeven per belanghebbende.

Missie en visie scoort boven de norm

3.08 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Maasdelta overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Maasdelta is een 7,4. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	8
Bijzondere doelgroepen	7,9
Klantvertegenwoordiging	6,3
Plaatselijke organisaties	7,3
VROM	7,5
Oordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.09 De belanghebbenden zijn van mening dat Maasdelta een duidelijke visie heeft en deze goed, consequent en met trots uitdraagt. Maasdelta hanteert een brede taakopvatting conform het BBSH en sluit aan bij de voorliggende fysieke en sociale opgaven. De belanghebbenden herkennen de visie terug in de doelstellingen in het beleidsplan van Maasdelta waarin de corporatie de lat hoog legt voor zichzelf. Aangegeven is dat dit past bij de stijl van Maasdelta.

Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm

3.10 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Maasdelta samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Maasdelta belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,6
Bijzondere doelgroepen	8,1
Klantvertegenwoordiging	4,8
Plaatselijke organisaties	7,3
VROM	7,0
Oordeel	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.11 De vertegenwoordigers van de Gemeenten Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis geven aan dat Maasdelta helder communiceert over haar beleidsprioriteiten en een duidelijke onderbouwing geeft voor haar beleidskeuzes. Er wordt ook tijdig gecommuniceerd wanneer zaken anders lopen dan gepland. Met huurders wordt via het kwartaalblad of wel bewonersblad periodiek gecommuniceerd. Maasdelta zoekt actief dialoog op en geeft ruimte voor inbreng van haar partners. De gemeenten zijn in het algemeen tevreden over de inspraak die hen wordt gegeven.

De gemeente Maassluis zou, vooral bij grotere projecten die gepaard gaan met meer risico's, meer beleidsafstemming willen bereiken. Ook de gemeente Hellevoetsluis zou wat meer aan de voorkant willen meedenken over beleid, bijvoorbeeld het verkoopbeleid. De gemeente Spijkenisse geeft aan dat het contact met de eigen huurders kan worden verbeterd.

Bijzondere doelgroepen

3.12 De vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geven aan de Maasdelta input vraagt voor beleid en open staat voor (verbeter)suggesties. Zij staat ook open voor nieuwe ideeën, ook als dit niet meteen leidt tot de meest optimale situatie voor Maasdelta. Nadat aan belanghebbende input is gevraagd, vindt een afweging plaats met het eigen beleid. Maasdelta is een corporatie die verschillende partijen bij elkaar brengt. De corporatie heeft twee jaar geleden een stakeholdersnetwerk opgericht om te brainstormen over wat partijen (nog meer) kunnen betekenen voor de samenleving. Een voorbeeld van een project waarin Maasdelta verschillende partijen bij elkaar heeft gebracht is het project De Vloot (renovatie Centrum Maassluis) waaraan 13 partijen deelnemen.

3.13 Careyn geeft aan in een wat eerder stadium van een project reeds afstemming te willen plegen. Op deze wijze kan met tot een gezamenlijke visie komen, kan een integraal aanbod van zorg- en welzijn worden opgesteld en kunnen de projectuitgangspunten worden bepaald. Pameijer geeft aan de samenwerking verder te willen intensiveren door het juist inzetten van haar deskundigheid, het verder vormgeven van inspraak en leveren van input ten behoeve van het zorgbeleid van Maasdelta.

Klantvertegenwoordiging

3.14 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat er nog veel ruimte is voor verbetering in de communicatie van Maasdelta richting de huurdersvertegenwoordiging (zowel Spijkenisse, Maassluis als Hellevoetsluis). Het is vooral wenselijk bij de start van projecten in wijken te worden geïnformeerd (bijvoorbeeld bij de plaatsing van een tweede toilet in de badkamer in de Schrijvershoek, Hellevoetsluis). De eenduidigheid in gemaakte afspraken en daadwerkelijke uitvoering kan worden verbeterd. Daarnaast geeft de huurdersvertegenwoordiging aan dat het bewonersblad beter dient te worden afgestemd op de informatiebehoefte van de doelgroep.

3.15 De bewonerscommissie geeft dat de communicatie naar de bewonerscommissie goed verloopt. Er zijn korte lijnen en er vindt regelmatig afstemming plaats met de projectleider, wijkmeesters en andere betrokken medewerkers. Maasdelta staat open voor suggesties van de bewonerscommissie, zoals dat bijvoorbeeld het geval is geweest bij het opstellen van de meerjaren-onderhoudsbegroting van een aantal flats.

Plaatselijke organisatie

3.16 De plaatselijke organisaties geven aan dat de communicatie van Maasdelta open en direct verloopt. De betrokken partijen houden elkaar regelmatig op de hoogte en zoeken elkaar op indien nodig. Maasdelta staat bekend als een corporatie die goed samenwerkt met andere partijen: voor elke groep belanghebbenden is een verantwoordelijke aangesteld bij Maasdelta. Maasdelta is één van de maatschappelijke partijen die deelneemt aan het regio-overleg (ondermeer gemeenten, politie, andere corporaties). Daarnaast neemt Maasdelta deel aan het zorgnetwerk. De politie wordt uitgenodigd voor overleggen van huurdersvertegenwoordiging en bewonerscommissies indien de onderwerpen zich daarvoor lenen.

VROM

3.17 VROM geeft aan dat Maasdelta een vertaalslag maakt van de signalen die zij van de bewoners ontvangt naar haar beleid. Indien nodig zoeken zij ook zelf de bewoners proactief op. Tevens geeft VROM aan dat Maasdelta voldoende communiceert met haar huurders. In de ogen van VROM communiceert Maasdelta in voldoende mate met haar huurders, maar in de richting van andere corporaties en gemeenten is Maasdelta bescheiden in haar communicatie over haar presteren. VROM wil daarom Maasdelta stimuleren meer naar buiten te treden met de activiteiten (best practices) die zij onderneemt. Zodoende kunnen andere corporaties en gemeenten hiervan leren en de activiteiten zelf ook gaan uitvoeren.

Beleidskeuzes scoort boven de norm

3.18 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Maasdelta een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Maasdelta erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,4
Klantvertegenwoordiging	7,0
Plaatselijke organisaties	7,5
VROM	7,0
Oordeel	7,2

Gemeenten

3.19 De gemeenten geven aan dat Maasdelta graag samenwerkt met partners, waarbij zij iedereen stimuleert vanuit eigen expertise een bijdrage te leveren. De input van belanghebbenden wordt vergeleken met de eigen visie om vervolgens beleid te ontwikkelen. Maasdelta maakt veelal een goede afweging bij het bepalen van haar bijdrage aan het woon- en leefklimaat. Naast nieuwbouw van woningen investeert Maasdelta in projecten/voorzieningen in de wijken, bijvoorbeeld de bouw van een brede school in de Burgemeesterswijk en de nieuwbouw voor muziekverenigingen in Maassluis. In de beleidsuitvoering trekken gemeenten en Maasdelta samen op. De gemeente Hellevoetsluis ziet graag meer aandacht in beleid van Maasdelta voor energie en duurzaamheid. De gemeente Maassluis benadrukt dat het gemeenschappelijk belang van de stad meer in acht dient te worden genomen. De gemeenteraad heeft bijvoorbeeld middels haar collegeprogramma besloten dat er in de huidige collegeperiode geen sloopbesluiten meer worden genomen.

Bijzondere doelgroepen

3.20 Maasdelta maakt goede en zorgvuldige beleidsafwegingen gezien de vraagstukken die zich in de maatschappij afspelen en voert haar beleidskeuzes consequent door. Daarbij bewaakt zij de breedte van haar werkterrein. Voor de activiteiten die niet tot de kern behoren worden andere partijen ingeschakeld. Zij stelt kwaliteit voorop en besteed voldoende aandacht aan bijzondere doelgroepen. STOED geeft aan dat de aandacht in beleid vooral uitgaat naar reguliere woningen. De aandacht voor instellingen kan dan ook worden verbeterd. Delta Psy geeft aan dat de prioriteiten in het beleid in principe goed zijn gelegd. Wat echter ontbreekt, is een visie op de samenleving als geheel (de 'healthy environment') en een vertaling hiervan naar het beleid. Careyn geeft als overweging mee om de intensiteit waarmee Maasdelta belanghebbenden samenwerkt nauwer te laten aansluiten bij de samenwerkingsrelatie met de betreffende belanghebbende.

Klantvertegenwoordiging

3.21 De klantvertegenwoordiging geeft aan dat Maasdelta veel aandacht heeft voor focuswijken waarin zich bijvoorbeeld sociale problemen afspelen. In Spijkenisse is Maasdelta actief met herstructurering, aanpassingen ten behoeve van het energielabel en duurzaamheid. In Hellevoetsluis krijgt de Gladswijk aandacht. De klantvertegenwoordiging geeft aan dat de tuinen in de wijken ook de nodige aandacht verdienen.

Plaatselijke organisaties

3.22 In het algemeen stellen de plaatselijke organisaties dat de beleidskeuzes passen bij de

missie en visie en in overeenstemming zijn met wat Maasdelta uitstraalt en uitdraagt. Er wordt voldoende aandacht besteed aan leefbaarheid en er is oog voor de behoeften van de verschillende doelgroepen.

VROM

3.23 VROM geeft aan dat Maasdelta in staat is om een gedegen afweging te maken in de te ondernemen volkshuisvestelijke en maatschappelijke taken. Maasdelta is in staat om de verschillende maatschappelijke opgaven met elkaar in verband te brengen en aan elkaar te koppelen. Een voorbeeld hiervan zijn de stageopdrachten die Maasdelta aanbiedt voor het verlenen van zorg aan ouderen in haar complexen. Er is daarnaast voldoende aandacht voor leefbaarheid. Enkele voorbeelden van leefbaarheidactiviteiten zijn: ijsbaan voor bewoners met de kerstdagen, ontwikkelen van een kinderboerderij voor gehandicapten. Daarnaast is zij uitstekend in staat om oplossingen uit andere wijken (bijvoorbeeld de 40+ wijken in Rotterdam) toe te passen en te vertalen naar oplossingen voor hun eigen gemeenten, wijken en bezit.

Prestatieafspraken scoort boven de norm

3.24 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Maasdelta zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Maasdelta de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,8
Bijzondere doelgroepen	8,1
Klantvertegenwoordiging	8,3
Plaatselijke organisaties	8,3
VROM	7,0
Oordeel	7,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.25 Met de gemeente Hellevoetsluis is een meerjareninvesteringsplan (MIP) opgesteld, waarin ook prestatieafspraken zijn gemaakt voor nieuwbouw en beleidsontwikkeling, geldend voor een periode van drie jaar. Met de gemeente Maassluis zijn eveneens prestatieafspraken gemaakt en deze worden periodiek geëvalueerd. Met de gemeente Spijkenisse zijn prestatieafspraken gemaakt waaraan tevens twee andere corporaties deelnemen.

Bijzondere doelgroepen

3.26 Nagenoeg alle vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geven aan dat Maasdelta zich voldoende inspant en zich proactief opstelt in het maken van prestatieafspraken dan wel samenwerkingsovereenkomsten. Indien afspraken zijn gemaakt, worden deze regelmatig geëvalueerd. STOED geeft aan dat de besluitvorming wel kan worden versneld. Careyn geeft aan dat de bekostiging een onderwerp van aandacht is bij het maken van prestatieafspraken, aangezien Careyn en Maasdelta hier verschillend mee omgaan. Voorts kan verbetering worden gerealiseerd in de afstemming tussen strategisch en tactisch niveau. Het komt voor dat afspraken die op strategisch niveau met Maasdelta zijn gemaakt onvoldoende geborgd zijn in de organisatie.

Klantvertegenwoordiging

3.27 Prestatieafspraken tussen de huurdersvertegenwoordiging en Maasdelta worden structureel vastgelegd in een samenwerkingsconvenant. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Maasdelta zich voldoende inspant om te komen tot een convenant. Elke vestiging heeft een eigen samenwerkingsconvenant met de huurdersvertegenwoordiging in de betreffende gemeente. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat het wellicht beter is om bepaalde uitgangspunten in de samenwerkingsafspraken voor de verschillende vestigingen eenduidig te maken. De bewonerscommissie geeft aan dat wijk- en buurtgerelateerde afspraken worden gemaakt. Afspraken op stedelijk niveau worden gemaakt met de koepelorganisatie VBBM. De ervaring is dat afspraken over het algemeen worden nagekomen door Maasdelta.

Plaatselijke organisaties

3.28 Indien van toepassing worden afspraken met de plaatselijke organisaties gemaakt voor projecten of voor een langere looptijd. Maasdelta spant zich goed in om te komen tot afspraken. Er is op natuurlijke wijze regelmatig contact om de voortgang te evalueren.

VROM

3.29 VROM en Maasdelta maken geen prestatieafspraken. Beide partijen stemmen echter af waar nodig en ondersteunen elkaar in het realiseren van doelstellingen.

Resultaten scoort boven de norm

3.30 In dit onderdeel worden de resultaten van Maasdelta vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Maasdelta.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,4
Bijzondere doelgroepen	8,3
Klantvertegenwoordiging	6,0
Plaatselijke organisaties	8,0
VROM	8,0
Oordeel	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.31 De gemeente Hellevoetsluis is van mening dat Maasdelta een duidelijke financiële lijn hanteert, terwijl tegelijkertijd voldoende aandacht wordt gegeven aan sociale huisvesting. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwbouw in de Vogelrand die gezamenlijk wordt opgepakt, de boerderijen die zijn opgeknapt om zorgfuncties in onder te brengen en 'Kamers met kansen' (vorm van begeleid wonen voor jongeren). De gemeente Maassluis geeft aan dat Maasdelta huizen bouwt die passen bij de huidige tijd. De corporatie onderneemt veel activiteiten, ook activiteiten die niet vanzelfsprekend zijn, bijvoorbeeld bouwen van (basis)scholen, creëren van zorgplein en de bouw op het Balkon en in de Burgemeesterwijk. De gemeente Spijkenisse geeft aan dat Maasdelta welwillend is in het ondersteunen van de gemeente in het tegengaan van scheefbouw. Maasdelta draagt hieraan bij door producten te ontwikkelen die aansluiten op het tegengaan van de scheefbouw.

Bijzondere doelgroepen

3.32 De vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geven aan dat Maasdelta doet wat zij belooft en mooie resultaten realiseert waar goede ideeën achter zitten. Zij begrijpt ook andere sectoren en zet zich in voor het creëren van maatschappelijk draagvlak richting samenwerkingspartijen en richting bewoners in de wijken. Maasdelta investeert in relatief veel projecten voor bijzondere doelgroepen (o.m. zorg, welzijn, onderwijs en senioren) terwijl ze tegelijkertijd een gezonde organisatie blijft. Er is ook voldoende aandacht voor leefbaarheid. Als voorbeelden worden genoemd:

- a projecten in Maassluis (voor leerlingen Albeda College) en Spijkenisse (in Herman Gorterhof) waar Maasdelta multifunctionele ruimten heeft ontwikkeld om leerlingen in staat te stellen te werken cq. stage te lopen.
- b de investeringen in een kinderboerderij.
- c het organiseren van ontmoetingen.

3.33 In Maassluis heeft Maasdelta voorts een integrale visie ontwikkeld op een wijk waarin flats uit de jaren '70 stonden en is in staat geweest deze visie uit te voeren. De corporatie toont verantwoord ondernemerschap en streeft naar 'kleine kwaliteit': zij gelooft in verbetering realiseren

in kleine stappen. Pameijer geeft aan dat een nog beter resultaat kan worden behaald door intensivering van de samenwerking (naast samenwerking op projectniveau ook samenwerking in beleidsontwikkeling).

Klantvertegenwoordiging

3.34 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Maasdelta nog veel verbetering kan realiseren in het nakomen van afspraken en het tussentijds informeren van de huurdersvertegenwoordiging van de stand van zaken. De huurdersvertegenwoordiging geeft tevens aan dat de afstemming tussen operationeel niveau (medewerkers van Maasdelta in de wijken) en tactisch niveau (medewerkers van de vestiging van Maasdelta) sterk kan worden verbeterd.

3.35 Op sommige punten behaalt Maasdelta mooie resultaten, op andere punten zijn deze echter nog onvoldoende. Maasdelta besteedt bijvoorbeeld steeds meer aandacht aan leefbaarheid; dat vindt de klantvertegenwoordiging een goede ontwikkeling. Er is bijvoorbeeld meer aandacht nodig voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Door de verbreding van de activiteiten van de corporatie dreigt er volgens de klantvertegenwoordiging echter minder aandacht te zijn voor (de beschikbaarheid van) sociale huurwoningen. Het toezicht op de huismeesters in Spijkenisse en de wijkmeesters in Hellevoetsluis kan worden verbeterd. De bewonerscommissie geeft aan dat de initiatieven van Maasdelta wel tot goede resultaten leiden, echter soms neemt het wat tijd in beslag. Maasdelta ondersteunt de leefbaarheidsinitiatieven die worden voorgesteld door de bewoners(commissie).

Plaatselijke organisaties

3.36 De plaatselijke organisaties geven aan dat de resultaten van Maasdelta altijd van een uitstekende kwaliteit zijn. Kinderopvang Mickey noemt als voorbeeld project Dierenriem waaraan verschillende partijen meewerken (o.m. Careyn, Kinderopvang Mickey). De politie geeft aan dat Maasdelta voldoende aandacht besteedt aan de leefbaarheid, veiligheid en sociale cohesie in wijken in Spijkenisse. De leefbaarheid in wijken is verbeterd dankzij de inspanningen van Maasdelta en andere corporaties. Voorbeelden van leefbaarheidsproject: Molenwei en Vogelbuurt (achterpadverlichting aangebracht).

VROM

3.37 Vanuit haar toezichtrol constateert VROM dat Maasdelta haar beloofde resultaten ook daadwerkelijk nakomt. Maasdelta investeert voldoende en realiseert daarmee een goede bouwproductie. Daarnaast krijgt herstructurering veel aandacht bij Maasdelta en heeft de corporatie in de loop der jaren al diverse grote herstructureringsprojecten ondernomen in Maassluis. Maasdelta kan zich nog verder ontwikkelen in het inzichtelijk maken van de totale woonlasten, inclusief energiekosten.

Verantwoording scoort boven de norm

3.38 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Maasdelta op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Gemeenten	7,4
Bijzondere doelgroepen	7,9
Klantvertegenwoordiging	6,8
Plaatselijke organisaties	7,3
VROM	7,0
Oordeel	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Gemeenten

3.39 De gemeenten zijn tevreden over de verantwoording van Maasdelta. Maasdelta is open en transparant over haar beleid en de voorgang daarin. Er vindt tussentijds voldoende overleg plaats tussen Maasdelta en de gemeenten en Maasdelta neemt proactief deel aan verschillende overleggen die worden georganiseerd. De gemeente Maasluis geeft aan dat de communicatie en de verantwoording soms nog wel enige verbetering behoeft op het niveau van afzonderlijke plannen en projecten. De gemeente Hellevoetsluis geeft aan meer inzicht te wensen in de financiële positie van Maasdelta.

Bijzondere doelgroepen

3.40 Vertegenwoordigers van de bijzondere doelgroepen geven aan dat voldoende verantwoording wordt afgelegd en de verantwoording passend is bij de samenwerkingsrelatie. Maasdelta laat zien waar zij mee bezig is en is eerlijk en transparant, ook over de dingen die minder goed gaan. Formeel wordt verantwoording afgelegd via een jaarverslag. Careyn wenst meer overleg over de financiële kaders van beide partijen om te weten wat ieders mogelijkheden zijn, temeer omdat deze aan verandering onderhevig zijn.

Klantvertegenwoordiging

3.41 Verantwoording geschiedt nu op corporatieniveau middels het jaarverslag. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan ook behoefte te hebben aan verantwoording op lokaal niveau. Tussentijds vindt overleg plaats tussen de huurdersvertegenwoordiging en Maasdelta. De frequentie verschilt tussen de huurdersvertegenwoordiging in Spijkenisse, Maasluis en Hellevoetsluis, maar wordt in alle gevallen als voldoende beschouwd. Tenslotte geeft de

bewonerscommissie aan dat Maasdelta voldoende verantwoording aflegt over projecten.

Plaatselijke organisaties

3.42 De plaatselijke organisaties zijn in het algemeen tevreden over de frequentie en de wijze van verantwoording. Kinderopvang Mickey geeft aan dat zij bij de uitvoering van projecten (tussentijds) nauw betrokken. Er wordt geen verantwoording afgelegd over het beleid, maar daar is vooralsnog geen behoefte aan. De politie geeft aan dat de verantwoording ten aanzien van ontwikkelprojecten, herstructurering etc. van Maasdelta kan worden verbeterd.

VROM

Maasdelta legt voldoende verantwoording af aan het Rijk door middel van haar jaarverslag en jaarlijkse gesprekken. Indien er tussentijds verantwoording of advies benodigd is weten beide partijen elkaar te vinden.

4 Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen en de mate van efficiency. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Maasdelta financieel presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de mate waarin Maasdelta deze efficiënt inzet.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Vermogen
 - i Financieel beleid
 - ii Financiële positie
 - iii Treasury
- b Efficiëntie.

4.03 PricewaterhouseCoopers heeft bewust een beschouwende rol gekozen. Met materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitiekader raakt, wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties mogelijk. Deze externe referentie komt uit de rapportages van het Waarborgfond Sociale Woningbouw (hierna: WSW) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (Hierna: CFV)

4.04 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de eindscore weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Ieder onderdeel bestaat op zijn beurt weer uit een aantal parameters of kengetallen.

Presteren naar vermogen scoort boven de norm

4.05 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de score op vermogen weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Ieder onderdeel bestaat op zijn beurt weer uit een aantal parameters of kengetallen. Omdat deze sterk met elkaar samenhangen bij presteren naar vermogen en efficiëntie, wordt alleen een rapportcijfer per onderwerp en onderdeel gegeven en niet per parameter of kengetal.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Conform de norm	7,0
Financiële positie	Boven de norm	7,5
Treasury	Boven de norm	7,1
Efficiency	Conform de norm	6,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.06 PricewaterhouseCoopers concludeert dat de totaalbeoordeling op het onderdeel presteren naar vermogen boven de norm is. Maasdelta voert een solide financieel beleid, waarbij voorzichtigheid en sturing op kasstromen voorop staan.

4.07 Op het onderdeel financiële positie is sprake van een score boven de norm. Maasdelta beschikt over, volgens rapportage van het CFV ten opzichte van andere corporaties, een betere operationele kasstroom en interest coverage ratio. Maasdelta heeft in 2008 een positief resultaat uit gewone bedrijfsvoering behaald. Voor 2009 wordt eveneens een positief resultaat geprognoseerd. Ook de meerjarenramingen tonen over de periode 2010 – 2018 een positief resultaat. PwC heeft bovendien vastgesteld dat de financiële positie door de toezichthouders (CFV en WSW) als afdoende wordt beoordeeld. Maasdelta is kredietwaardig.

4.08 Op het onderdeel Treasury is sprake van een score boven de norm. Maasdelta beschikt over een treasury-statuuut en heeft ook een treasury- commissie. PwC heeft vastgesteld dat deze commissie actief is, de juiste onderwerpen adresseert en verder ook opereert conform het statuut.

Financieel beleid scoort conform de norm

4.09 De beoordeling van het financiële beleid is nodig om vast te stellen hoe Maasdelta de financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. In het financiële beleid moet een afweging worden gemaakt tussen het te bereiken maatschappelijke resultaat, het rendement en het te accepteren risico.

4.10 Maasdelta beschikt over een zeer gedetailleerde (meerjaren)begroting voor vermogensontwikkeling & liquiditeiten. In de begroting 2009 wordt voor de periode 2009 – 2018 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt. Maasdelta stuurt op een te behalen rendement van 6,5%, een solide solvabiliteit en stuurt tevens op positieve kasstromen.

4.11 Maasdelta maakt in haar financiële beleid, middels een strategisch voorraadbeleid, onderscheid naar verschillende typen vastgoed. Op het gebied van bijvoorbeeld maatschappelijk vastgoed, formuleert Maasdelta zelfstandig financierings- en investeringsnormen naast de normen die door bijvoorbeeld WSW en CFV worden vastgesteld. Deze normen worden afgestemd op de partner waarmee Maasdelta het maatschappelijk vastgoed realiseert. Om waardeverlies te voorkomen wordt in het financiële beleid expliciet aandacht voor het 'waardevast' ontwikkelen en bouwen van vastgoed gegeven. Vermeldenswaardig is verder dat Maasdelta altijd zelf gedetailleerd op de hoogte wil zijn van financieringsregels, in bijvoorbeeld de zorgsector. Hierdoor kan zij haar beleid op deze regels aanpassen, waardoor risico's op tegenvallende opbrengsten worden voorkomen. Indien nodig neemt Maasdelta ook haar belanghebbenden aan de hand in dit proces door hen te informeren over de regelgeving en te volgen procedure.

4.12 Maasdelta heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit

(weerstandvermogen), liquiditeit en kasstromen als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van Maasdelta is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot oppotten van geld. Het vermogen moet geïnvesteerd worden in de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

Prestatie op Financieel beleid scoort conform de norm

Tabel 4-2: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Voldoende	7,0
Aanwezigheid van SVB en vaststelling kwaliteit van het bezit	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.13 De bovenstaande punten tonen aan dat Maasdelta expliciet aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende.

Financiële positie scoort boven de norm

4.14 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Maasdelta conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat.
- b Operationele kasstroom.
- c Solvabiliteit.
- d Interest coverage ratio.
- e Vermogensovermaat.

4.15 De onderstaande tabel is een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetal-beoordeling 2008

Onderwerp onderdeel financiële positie	Score Maasdelta Groep 2008	Norm Maasdelta Groep	Norm CFV
Exploitatieresultaat voor verkopen en rente	21,1 mln	Positief	Positief
Operationele kasstroom	33 mln	Positief	Positief
Solvabiliteit: weerstandvermogen / totaal vermogen	34,7 %	Hoger dan 20 %	9 %
Interest coverage ratio	1,6	n.v.t.	1,5
Vermogensovermaat	8 %	Volgend op volkshuisvestelijke doelstellingen	8 %

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009 en CFV

Exploitatie- en nettoresultaat scoort conform de norm

4.16 De financiële resultaten van Maasdelta kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Daarom is het van belang dat het nettoresultaat wordt uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat omvat niet de resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin Maasdelta overige activiteiten (met name verhuuractiviteiten) winstgevend kan uitvoeren.

4.17 Maasdelta heeft in de periode 2007 – 2008 een positief nettoresultaat en exploitatieresultaat. Ook in de jaren daarna tot 2018 worden positieve resultaten geprognoseerd. Omdat de visitatie ook vooruit kijkt is het oordeel ten aanzien van dit punt op basis hiervan boven de norm. Deze beoordeling is vanuit financieel oogpunt gemaakt. Echter, PwC wil toch opmerken dat het (onder meer) gezien de huidige economische omstandigheden niet vanzelfsprekend is dat de toekomstige resultaten ook daadwerkelijk positief zullen uitpakken.

Operationele kasstroom scoort boven de norm

4.18 Maasdelta beschikt in 2008 over een positieve operationele kasstroom van ruim 33 miljoen euro. In de periode 2009 – 2018 is de kasstroom met uitzondering van 2010 positief. De norm is dat de kasstroom positief moet zijn. Gezien de ruime mate waarin dit wordt gerealiseerd is de score op dit onderdeel daarom: boven de norm.

Solvabiliteit scoort conform de norm

4.19 De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin Maasdelta in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt van een variant: solvabiliteit gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen. De gedachte hierachter is dat in tijden van financiële nood, ook de voorzieningen aangewend kunnen worden.

4.20 Uit de door ons beoordeelde stukken (jaarrekening en meerjarenbegroting 2009 t/m 2018) blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egalisereserve) de komende jaren altijd rond de 25% blijft. PwC is van mening dat op basis van in de sector gebruikelijke vuistregels voor een gezonde financiële positie, een solvabiliteit van rond de 20 - 25% nodig is. Maasdelta behaalt dus een voldoende score. Ook het oordeel van het WSW is meegenomen in de beoordeling. Maasdelta heeft recent borgstelling voor de komende drie jaar gekregen. De score op dit onderdeel is daarom: conform de norm.

Interest coverage ratio scoort boven de norm

4.21 Om hun portfolio te financieren hebben corporaties omvangrijke leningen waarover zij rente moeten betalen. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden; hoe hoger de ratio, des te kleiner het risico dat Maasdelta haar renteverplichtingen niet kan nakomen.

4.22 Maasdelta heeft over 2008 een interest coverage ratio van 1,6 behaald. Dit is een goede score die ruim boven de vuistregel van 1,25 ligt. Ook voor de komende jaren worden goede scores behaald. Deze uitkomst geeft aan dat Maasdelta de komende jaren de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'Boven de norm'.

Vermogensovermaat scoort conform de norm

4.23 De vermogensovermaat is dat deel van het vermogen dat volgens de risicoanalyse van het CFV niet nodig is voor de financiële continuïteit en derhalve ingezet zou kunnen worden voor de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerde weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen, gebaseerd op het risicoprofiel dat per corporatie door het CFV is vastgesteld. Er is daarmee een verband met de solvabiliteit, maar het gaat wel degelijk om twee verschillende indicatoren met verschillende zeggingskracht. Het belangrijkste verschil is dat bij de berekening van de vermogensovermaat een risicobeoordeling door het CFV is uitgevoerd. De solvabiliteit over 2008 bedraagt 24%, het minimaal benodigde percentage is 14%. Dit betekent een vermogensovermaat van 10 %. Dit is een goede score, zowel vanuit maatschappelijk als financieel oogpunt. Het oordeel is daarom conform de norm.

Presteren op onderdeel financiële positie scoort boven de norm

Tabel 4-4: eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp Financiële positie	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Conform de norm	
Operationele kasstroom	Boven de norm	
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	Conform de norm	
Interest coverage ratio	Boven de norm	
Vermogensovermaat	Conform de norm	
Eindoordeel	Boven de norm	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Treasury scoort boven de norm

4.24 Maasdelta heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Per 31 december 2008 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 484 miljoen. Over deze leningen werd in 2008 ruim € 21 miljoen rente betaald.

4.25 De treasury-functie houdt zich bezig met het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en met het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.26 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:

- a Opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuuut?
- b Effectiviteit van de treasury-functie:
 - i gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii stuurt men intern op de interest coverage ratio?

Opzet van de treasury-functie scoort conform de norm

4.27 Maasdelta beschikt over een treasury-statuuut. In dit door de RvC goedgekeurde document zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is goed verankerd in statuten en controlcyclus. De score op dit onderwerp is daarom 'conform de norm'.

Effectiviteit van de treasury-functie scoort boven de norm

4.28 Door Maasdelta worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Het rentepercentage dat Maasdelta gemiddeld genomen over haar leningen betaald, is ook een belangrijke maatstaf voor de effectiviteit van de treasury-functie. Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt over 2008 4,33%. Dit is een goede score. Maasdelta stuurt op de interest dekkingsratio. De afdekking van renterisico's is voldoende, Maasdelta zet hiervoor financiële instrumenten in. Maasdelta streeft ernaar investeringen zoveel mogelijk zelf te financieren uit de vrije kasstroom. Maasdelta heeft onlangs weer borging gekregen van het WSW. Hieruit blijkt dat de financiering op orde is.

Presteren op onderdeel Treasury scoort boven de norm

4.29 De onderstaande tabel bevat de score van Maasdelta op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-5: eindoordeel presteren naar onderdelen Treasury

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Opzet van de treasuryfunctie	Boven de norm	
Gemiddeld rentepercentage	Boven de norm 4,33 %	
Afdekking van renterisico's	Conform de norm	
Financiering uit vrije kasstroom	Conform de norm	
Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.30 PricewaterhouseCoopers concludeert dat het presteren van Maasdelta op dit onderwerp boven de norm is.

Presteren naar efficiëntie scoort conform de norm

4.31 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

4.32 Om de prestaties van Maasdelta te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is naast de rapportages van het CFV tevens gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim 25 andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Maasdelta expliciet zichtbaar gemaakt en zijn van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal, als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt gepresenteerd voor Maasdelta (als stedelijke corporatie) niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Maasdelta.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

4.33 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2008.

4.34 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust

opgenomen zodat Maasdelta maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-6: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij Maasdelta Groep	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	878	744	1.178	953	7,5
- Brutoloonkosten per fte	46.459	37.996	48.760	44.693	
- Aandeel inhuur in totale loonkosten	17,21	0	37,51	22,70	
- Kosten inhuur per 1.000 VHE	83.645	0	227.649	105.623	
- Mutatiegraad in- / uitdienst	5,7 / 6,9	4,8 / 4,3	32,5 / 18,0	13,8 / 11,7	
- Huisvestingskosten per vierkante meter	257	101	456	281	
- Automatiseringskosten per fte	6.541	4.625	22.456	10.104	
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 vhe	8,4	5,4	8,7	7,2	5
- Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	58,6	33,9	64,6	52,0	
Aandeel effectieve automatische incasso's	689	511	739	642	7
Eindoordeel presteren naar Efficiëntie	Conform de norm, met aandachtspunt voor brutoloonkosten en aantal fte per 1.000 vhe				6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.35 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is conform de norm. Bij dit onderdeel is naar een aantal kengetallen gekeken (zie de tabel). Er is sprake van een divers beeld per kengetal. Bij de kengetallen beheerkosten, inhuur, automatiseringskosten en mutatiegraad scoort Maasdelta boven de norm. De kosten betreffende inhuur en automatisering zijn echter ook al opgenomen in de beheerkosten. Bij het bepalen van de score zijn de betreffende kengetallen daarom niet meegerekend om dubbel tellen te voorkomen. Bij het onderdeel totale formatie scoort Maasdelta onder de norm. Ons uiteindelijke oordeel is conform de norm.

Algemeen

4.36 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook onderzocht of de organisatie-inrichting zo efficiënt mogelijk werkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Maasdelta om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.37 PwC heeft vastgesteld dat bij Maasdelta op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages waarop wordt gestuurd en

verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Ook de door PwC gestelde vragen over de efficiëntie en de aanvullende vragenlijst met financiële cijfers konden allen vlot en adequaat worden beantwoord, dan wel aangeleverd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt.

Beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan gemiddelde bij de referentiecorporaties

4.38 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies demate verschillend worden ingericht dat vergelijking lastig is.

- 4.39 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:
- a de personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
 - b de overige bedrijfskosten (onder meer huisvestingskosten, automatiseringskosten en advieskosten).

4.40 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Maasdelta € 878,- per verhuureenheid bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 953,-. De laagste waarde bedraagt € 744,- en de hoogste waarde € 1.178,-. Het oordeel is daarmee boven de norm. Hierna zal een toelichting hierop worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten per fte zijn hoger dan gemiddeld (onder de norm)

4.41 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Maasdelta liggen aanzienlijk hoger dan het gemiddelde. De beoordeling is daarom onder de norm. Mogelijk is de opbouw van de formatie (oudere werknemers) en als gevolg van de structuur met meerdere vestigingen, een grotere behoefte aan medewerkers met bovengemiddelde loonniveaus zoals managers en beleidsmedewerkers, hier debet aan.

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten onder het gemiddelde; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden lager dan gemiddeld

4.42 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Maasdelta 17,21%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0%. Maasdelta scoort op dit onderdeel daarom boven de norm.

4.43 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 83.000,- en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.000,-). De beoordeling is daarom boven de norm.

4.44 Er is ook sprake van een lager dan gemiddelde mutatiegraad bij in- en uitdiensttredingen. Ook dit is positief voor de kosten. Een hoog personeelsverloop kan leiden tot kennisverlies, waardoor de efficiëntie onder druk komt te staan. Bij Maasdelta is over 2008 sprake van een zeer laag verloop. De mutatiegraad in- / uitdienst is respectievelijk 5,7 en 6,9. De score is daarom boven de norm.

Automatiseringskosten per fte lager dan gemiddeld, score boven de norm

4.45 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Maasdelta bedraagt het kostenniveau per fte € 6.541,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 10.104,-, de maximumwaarde € 22.456,- en de minimumwaarde € 4.625,-. De score op dit onderdeel is daarom boven de norm.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud fors boven gemiddeld, score aandachtspunt

4.46 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelojkbare situaties.

4.47 De formatie per 1.000 verhuureenheden exclusief projectontwikkeling en onderhoud komt uit op 8,4 fte per 1.000 vhe. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 7,2 en het maximum 8,7. De formatie van Maasdelta per 1.000 verhuureenheden is daarmee iets lager dan het maximum. De score is daarom aandachtspunt. De organisatorische opzet van Maasdelta met meerdere vestigingen is hier debet aan. Deze keuze heeft echter ook te maken met het beleid, waarbij dichtbij de huurder aanwezig zijn en ook wijkmeesters en huismeesters in ruime mate in te zetten belangrijke speerpunten zijn. Ook is het van belang naar het totaalplaatje te kijken. De totale beheerkosten zijn immers aan de lage kant.

De formatie wordt bovengemiddeld ingezet voor de klantenprocessen

4.48 Beoordeeld is in welke mate Maasdelta haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie hoger is dan het gemiddelde bij andere corporaties. De score van Maasdelta bedraagt 59%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties

zijn respectievelijk 34%, 65% en 52%. De beoordeling is daarom boven de norm. Maasdelta zet dus haar formatie bovengemiddeld in op de klantprocessen.

5 Het toezicht bij Maasdelta functioneert conform de norm (governance)

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Maasdelta het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Maasdelta gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Maasdelta en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen.
 - ii Opgaven in het werkgebied.
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - iv Vermogen.

5.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code.
- b Statuten en reglementen van Bestuur en RvC.
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten.
- d Een interview met de directeur-bestuurder en vice-voorzitter van de RvC.
- e De internetsite van Maasdelta.

Governance structuur van Maasdelta functioneert conform de norm

5.04 PwC is van mening dat Maasdelta wat betreft haar governancestructuur conform de norm presteert. Er is sprake van een toezicht dat functioneert conform de gedachte van de governance code.

5.05 Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden. Ook kan het onderwerp governance een duidelijkere plaats op de website krijgen.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Conform de norm	6
Eigen ambities en doelen	Conform de norm	7,0
Opgaven in het werkgebied	Conform de norm	7,0
Invloed van belanghebbenden	Bijzondere prestatie	8,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort conform de norm

5.06 In de jaarrekening wordt (zeer) uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC opgenomen. In dit verslag legt de RvC verantwoording af over het gehouden toezicht. Op de website zijn het jaarverslag, ondernemingsplan en de integriteitscode opgenomen. Het onderwerp governance is echter niet als zodanig direct herkenbaar op de website, de meeste informatie is in het jaarverslag opgenomen. Wij bevelen daarom aan dit onderwerp een duidelijkere plaats te geven op de website. Dit komt de transparantie ten goede.

5.07 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit reglement is in 2006 geactualiseerd. Wij bevelen daarom aan te onderzoeken of een nadere actualisering naar de stand van zaken per 1 januari 2010 noodzakelijk is. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De profielschets is in 2008 geactualiseerd. De RvC van Maasdelta onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en de integriteitscode van Maasdelta. Zowel de bestuurder als de vice-voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven deze codes te onderschrijven.

5.08 De RvC van Maasdelta heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in het reglement.

5.09 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke momenten daarin zijn de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag. Daartussen staan gepland een zelfevaluatie en een evaluatie met de bestuurder. De genoemde evaluaties zijn ook uitgevoerd.

5.10 De samenstelling van de RvC is evenwichtig gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. Er is in het jaarverslag aangegeven welke functies naast het commissariaat worden ingevuld. Ook is aangegeven wanneer de individuele leden zijn

aangesteld en dienen af te treden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Bij de selectie wordt ook gebruikgemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC.

5.11 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Maasdelta ook zodanig is opgezet en heeft, uit de gesprekken die met de bestuurder en de vice-voorzitter van de RvC zijn gevoerd, opgemaakt dat het stelsel tevens functioneert zoals bedoeld.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeploeding door belanghebbenden scoort voldoende tot boven de norm

5.12 In het voorgaande is geconstateerd dat Maasdelta in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Maasdelta ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

5.13 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

5.14 Ten aanzien van het toetsingscriterium *Eigen ambities en doelen* is het oordeel conform de norm. PwC stelt vast dat Maasdelta een strategiedocument heeft in de vorm van een jaarplan. De RvC is betrokken bij het strategisch proces binnen Maasdelta (vorming van de strategie en visie).

5.15 Er is een formeel strategiedocument dat meerdere jaren beslaat. Dit document heet 'Samen de lat hoger leggen' en fungeert als beleidsplan voor de periode 2006 – 2010. Dit plan is ook op de internetsite gepubliceerd. In de jaarplannen wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven en is ook een visie op de maatschappelijke positie van Maasdelta weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is hiernaauw bij betrokken geweest.

5.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium *Opgaven in het werkgebied* is het oordeel conform de norm. PwC constateert dat op de internetsite van Maasdelta voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

5.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Maasdelta een bijzondere prestatie levert om de volgende redenen:

- a Maasdelta houdt intensief contact met haar belanghebbenden
- b Maasdelta houdt jaarlijks minimaal één bijeenkomst voor belanghebbenden
- c Maasdelta heeft een duidelijke spilfunctie binnen de groep van belanghebbenden.

5.18 Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Maasdelta tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister, omdat het qua functie daaraan gelijk staat.

5.19 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Maasdelta is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

5.20 Het oordeel op dit onderwerp wordt met name toegekend vanwege het intensieve contact dat met name de bestuurder onderhoudt met de belanghebbenden. Maasdelta functioneert ook duidelijk als een spilfunctie en heeft een regiefunctie bij het bereiken van samenwerking met en tussen belanghebbenden. Tussen bestuurder en RvC is vervolgens een goede terugkoppeling geregeld zodat ook de RvC op de hoogste is van de laatste stand van zaken.

5.21 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. Maasdelta voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee conform de norm.

A Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn de namen van de geïnterviewde belanghebbenden opgenomen die als maatschappelijk belanghebbenden zijn aangemerkt. Maasdelta heeft ook bouwonderneming BAM aangedragen, maar deze partij is door PwC niet als maatschappelijk belanghebbende aangemerkt en daarom niet bij het onderzoek betrokken. PwC erkent wel dat tussen Maasdelta groep en BAM sprake is van een goede samenwerkingsrelatie. De accountant van Maasdelta, de heer P. Klop van Deloitte is wel geïnterviewd in het kader van het onderdeel Presteren naar vermogen en duurzaamheid, maar is eveneens niet als maatschappelijk belanghebbende aangemerkt. De gemeente Westvoorne is ingedeeld bij de groep plaatselijke organisaties omdat Maasdelta diensten levert voor het gemeentelijk woningbedrijf. Er is daardoor een andersoortige relatie dan bij de andere gemeenten.

Tabel A-1: overzicht geïnterviewde belanghebbenden

Belanghebbendengroep	Organisatie	Contactpersoon	Functie
Gemeenten	Hellevoetsluis	De heren H. Joosten en G. Reuter	Respectievelijk wethouder en hoofd wonen
	Maassluis	Dhr. K. Kassen	Burgemeester
	Maassluis	De heren A. Keijzer en R. van de Noll	Respectievelijk wethouder en directeur vastgoed
	Spijkenisse	Dhr. G.J. t Hart	Wethouder
Bijzondere doelgroepen	RMPI (kinder- en jeugdpsychiatrie)	Dhr. J. Menting	Bestuurder
	STOED (Psychiatrische en psychosomale problematiek)	Dhr. M. Feuerberg	Directeur
	Stichting Welzijn Ouderen (SWO)	Dhr. F. Stroot	Directeur
	Careyn (preventie, zorg, behandeling en woondiensten in het woongebied voor alle leeftijden)	Dhr. T. van Overbeek	Bestuursvoorzitter
	Pameijer (zorg voor mensen met een beperking)	Dhr. M. Mucek	Project directeur
	Delta Psy (Psychiatrie)	Dhr. P. van Heugten	Bestuursvoorzitter
	Albeda College (ROC voor MBO)	Dhr. P. Boekhoud	Bestuursvoorzitter
	Woon Compas (huisvesting ouderen en bijzondere doelgroepen)	Dhr. T. van Schijndel	Directeur-bestuurder
Klantvertegenwoordiging	Huurdersorganisatie Maassluis	Dhr. R. Weber	Voorzitter
	Huurdersorganisatie Spijkenisse	Mw. S. de Winter	Voorzitter
	Huurdersorganisatie Hellevoetsluis	Dhr. P. Visser	Voorzitter
	Bewonerscommissie Boonerlucht	Dhr. A. Greve	Voorzitter
Plaatselijke organisaties	Politie Rijnmond	Mw. M. Switser	Senior Wijkagent Hoogwerf
	Kinderopvang Mickey	Mw. H. Koppenol	Directeur
	Gemeente Westvoorne	Dhr. I. Klok	Wethouder
VROM		Dhr. J. Dobbelaere	
Deloitte		Dhr. P. Klop	Accountant

B Aanbevelingen en aandachtspunten van belanghebbenden voor Maasdelta

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste aanbevelingen en aandachtspunten die de belanghebbenden hebben geformuleerd voor Maasdelta weergegeven. De aanbevelingen zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de belanghebbenden opgenomen.

Tabel B-1: overzicht aanbevelingen en aandachtspunten van belanghebbenden voor Maasdelta

Belanghebbenden	Aanbevelingen
Gemeente Maassluis	▪ Verbeter de communicatie richting bewoners in Maassluis die een actieve bijdrage leveren aan diverse (leefbaarheids) projecten. ▪ Verbeter de communicatie op het terrein van woonruimtebemiddeling (vooral in urgente situaties) ▪ Wees actiever bij het beschikbaar stellen van (meer) starterswoningen en het ontwikkelen van bijbehorende financiële constructies. ▪ Contacten met de bewoners aan de balie. Het beeld leeft dat MDG niet dienstverlenend omgaat met de klanten aan de balie van de vestiging Maassluis. De dienstverlening en de humane contacten met de bewoners kunnen worden verbeterd. ▪ Onderhoud van de bestaande woningen kan worden verbeterd. ▪ Woningtoewijzing (vooral in urgente situaties) versus voorkeursbeleid gemeente.
Gemeente Helvoetsluis	▪ Flexibiliteit in regels bij sociale problemen waardoor bewoners (te) snel uit hun woning worden uitgezet. Beroep je niet te snel op 'de regels'. ▪ (Tijdige) opvolging klachten huurders. MDG is wel van goede wil maar de uitvoering ontbreekt soms. Het beeld is dat klachten van huurders enige tijd aanhouden, alvorens deze worden opgelost ▪ Slagvaardigheid kan vooral bij nieuwbouwprojecten beter (bijvoorbeeld bij Vogelrand, Glaciswijk, aankoop boerderij) door tijdig in te spelen op bijvoorbeeld procedures bij de gemeente. ▪ Opvolging overlast gevende bewoners, onderhoud tuinen en leegstand kan sneller.
Careyn (preventie, zorg, behandeling en woondiensten in het woongebied voor alle leeftijden)	▪ Houd de toegankelijkheid van de organisatie op niveau. Door de fysieke afstand wordt samenwerking lastiger. Toegankelijkheid is belangrijk. ▪ Flexibiliteit van contouren in een opdracht. Wanneer MDG de contouren voor een opdracht heeft vastgelegd is er in de ogen van Careyn slechts beperkt tot geen bewegingsruimte om deze aan te passen. Voor belanghebbenden is het prettig om meer geïnformeerd te worden over de keuzes die MDG heeft gemaakt en de redeneren daarvoor, of vooraf gehoord te worden en betrokken te zijn bij het opstellen van de contouren.

Delta Psy (Psychiatrie)	Samenhang tussen de projecten of een duidelijke visie hierop. MDG is volgens Delta Psy geneigd te denken in 'mooie projecten' (vooral vanuit een vastgoedperspectief) en niet vanuit samenhang.
RMPI (kinder- en jeugdpsychiatrie)	Beter omgaan met verschillen in beleidstermijnen voor woningcorporaties en voor zorginstellingen. Een corporatie werkt met een (korte)termijn van 10 jaar, een zorginstelling met een (korte)termijn van 1 jaar. Beleidsontwikkeling in de zorgsector dient altijd met enige zorgvuldigheid ontwikkeld te worden en is meer op ad-hoc basis.
STOED (Stichting Onder Een Dak, psychiatrische en psychosomale problematiek)	- Bereikbaarheid bestuurlijk en managementniveau in de organisatie kan verbeterd worden. Handhaaf de korte lijnen! - De verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de directeur Wonen en de vestigingsmanagers is niet altijd duidelijk. Wie beslist wat? Verduidelijk de taken en verantwoordelijkheden. - Ga in overleg met STOED over nog samen te ontwikkelen projecten, bijvoorbeeld project voor senioren, bemoeizorg (dwingende zorg voor mensen die dat nodig hebben) en opzetten van budgethulp in Hellevoetsluis en Spijkenisse.
Stichting Welzijn Ouderen (SWO)	- Blijf op deze schaal werken. MDG beschikt over een werkbare organisatiestructuur waarin lokale verankering is geborgd. - Opvolging contacten met senioren. Er zijn geluiden dat senioren (lang) moeten wachten op een reactie van MDG of dat zij niet worden teruggebeld.
Pameijer (zorg voor mensen met een beperking)	Verhoog de transparantie ten aanzien van financiële mogelijkheden voor projectfinanciering. Pameijer weet dat MDG de mogelijkheid heeft om onrendabel te investeren in maatschappelijk vastgoed maar heeft geen inzicht wat dat op projectniveau betekent voor de bijdrage van MDG
Albeda College (ROC voor MBO)	Benutten potentieel landelijke voorbeeldrol van directeur-bestuurder (bijvoorbeeld als leider in de landelijke discussie en spreken over 'de kleine kwaliteit').
Woon Kompas (huisvesting ouderen en bijzondere doelgroepen)	- Verschillen tussen zorgsector en corporatiesector. De zorgsector werkt anders dan de corporatiesector. Het advies is hiermee rekening te houden. Anders bestaat het risico dat MDG (te) direct en bepalend overkomt bij de zorginstellingen. - Verkoop van woningen om bouw van sociale huurwoningen te financieren brengt wel een risico (en een soort zakelijkheid) met zich mee.

Huurdersvertegenwoordiging Spijkenisse, Maassluis, Hellevootsluis	▪ Communicatie verbeteren. De belofde termijn waarbinnen de huurdersvertegenwoordiging wordt geïnformeerd worden regelmatig overschreden. ▪ Afspraken meer nakomen en tijdig inlichten bij eventuele onvoorziene gebeurtenissen.
Bewonerscommissie	▪ Controle op de onderhoudswerkzaamheden (zoals de planning, volledigheid en juiste uitvoering). Men zou vaker een opzichter van MDG willen zien in de wijken. ▪ De bewonerscommissie wil graag vooraf op de hoogte worden gesteld van geplande (onderhouds)werkzaamheden en worden geïnformeerd wanneer vertragingen optreden in de planning. Op deze wijze kan de bewonerscommissie ook vragen van bewoners beantwoorden. ▪ Betrokkenheid bewonerscommissie bij de woningtoewijzing. Zie ook de vernieuwde overlegwet van 1 januari 2009 waarin recht op informatie, adviesrecht en initiatiefrecht ook voor wat betreft de woningtoewijzing, formeel is vastgelegd.
Kinderopvang Mickey	▪ Meer out of the box denken (maar dat moet je leuk vinden). MDG is vooral een degelijke corporatie die efficiënt is in de bedrijfsvoering. Zij zou nog een slag kunnen maken in haar creativiteit. ▪ Professionaliteit bij bijvoorbeeld het opstellen van het huurcontract.
VROM	▪ Aandacht voor de kwaliteit van de voorraad in de gemeenten, Spijkenisse en Hellevootsluis. MDG behaalt goede resultaten bij de herstructurering in Maassluis. Tegelijkertijd is het van belang om voldoende aandacht te houden voor de kwaliteit van de voorraad in de andere gemeenten, Spijkenisse en Hellevootsluis. Deze woningen zijn gedateerd en er moet bepaald worden of in de toekomst zal worden geïnvesteerd in het onderhoud van deze woningen of dat ze gesloopt of verkocht gaan worden ▪ Voorbeeldrol benutten om andere corporaties te informeren over de best practices van Maasdelta.

C: Overzicht gebruikte brondocumenten

PwC heeft de volgende brondocumenten geraadpleegd tijdens de visitatie van Maasdelta.

Opgaven

Ruimte geven, Bescherming bieden, een Visie op de Woningmarkt
Antwoord aan de samenleving" ambities/afspraken Aedes en corporaties
Convenant Woningbouwafspraken 2005-2010 Stadsregio Rotterdam
Woonvisie Stadsregio Rotterdam 2005 – 2010
Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam 2020
Uitvoering laatste en tweede kans beleid binnen de regio
Overeenkomst Woonruimteverdeling SRR 2006
Woonvisie Hellevoetsluis 2008 – 2015
Zorgvisie Hellevoetsluis 2009 Beleid/opgaven bijzondere doelgroepen
MIP Hellevoetsluis 2008
Nota Bouwen en Vernieuwen Maassluis
Lokale ambities MDM Meerjarenvisie
MIP Maassluis 2009
Stedelijke Vernieuwing Spijkenisse, verder bouwen aan een complete stad 2005-2010
Spijkenisse Levensloopbestendige Stad 2001 – 2010
Woonvisie Spijkenisse 2010 – 2015
Prestatieafspraken Spijkenisse 2005 – 2010
Stand van zaken MIP MDS - Briefwisseling afspraken gemeente Spijkenisse en Maasdelta

Ambities en doelen

Samen de lat hoger leggen, ondernemingsplan Maasdelta Groep 2006-2010
Outside in Inside out – strategische visie
De eerste horde – meerjarenvisie Maasdelta Maassluis
Jaarverslagen 2007-2008
Begrotingen 2007-2009
MDH: Jaarplannen 2008-2010
MDM: Jaarplannen 2007-2010
MDS: Jaarplannen 2008-2010
Kwartaalrapportages 2007 t/m 3^e kwartaal 2009
SOB MDG Samenvatting
MDG notitie Koopgarant
Projecten begroting 2008
Huurbeleid 2007 – 2009
Streefhuurbeleid 2008-2009

DT voorstel streefhuurbeleid + potentiële verkoopcomplexen
Regionaal Vangnet Protocol Maaskoepel
Lokaal tweede kansbeleid
Beschrijving deelprocessen incassobeleid
Werkinstructie LKB & Regionaal vangnet
Memo voorstel huurverhoging 2009
Kaders maatschappelijk presteren Maasdelta
Totaaloverzicht projecten begroting 2008-2010
Bouwopgave 2009
Fasedocument renovatie complex noord
Fasedocument Stadsplein
Fasedocument evaluatie Moriaanseweg
Sociaal plan Burgemeesterswijk
Herhuisvesting Burgemeesterswijk 2008 J. Boemanstraat
Fasedocument evaluatie hof zuid
Informatieboekje bewoners Burgemeesterswijk
Energiebeleidsplan Maasdelta Groep (CONCEPT) 2009
Convenant FSC
Statuten DEEM
Huurovereenkomst exploitatie warmtepomp Buurtwachters
Overeenkomst warmtepompen Beheer en onderhoudsovereenkomst 4 werelden
SOK Elementen
Interne klachtenprocedure 2008
Procedure klachtentelefoon
Jaarrapportage wijkbeheer
Overeenkomst Woningontzuiming MDH
Briefwisseling sponsoring
Beheerplan Burgemeesterswijk
Samenwerkingsovereenkomst Akkers Centrum
Convenant Onrechtmatige bewoning
Elektrische sleutels City Plaza
Informatiefolder groot onderhoud Beethovenlaan
Overeenkomst exploitatietekort met regiocorporaties
Verslagen bewonersavonden
Fasedocumenten investeringen muziekcentrum
IOK De Vloot
SOK De Vloot
Fasedocument initiatief Fenaeliusplein
Ruimtelijk programma fase 1 en 2 Herman Gorterhof
SOK Domotica Spijkenisse
Notulen MTS220609

Projectplan visitatie
Deloitte rapport bevindingen inzake beoordeling risicomanagement
Commissarissen en bestuursreglement
Rapportage Backoffice
Rapport Ontwikkeling vestigingen fase 1
Projectplan beschrijven werkprocessen
Nieuwe opzet stakeholdersdagen 170609
Overeenkomst KWH
Uitkomsten KWH participatielabel
Leidraad bewonerscommissies
Convenant Koepel
Onderzoek Woonvisie
Onderzoek USP MDH 2007
Bewonersscan USP
IVO-verslag nov. 2008
Grote Spijkenisser woontest
SOK Noord Fase 2
SOK Careyn
SOK Pameijer
Overeenkomst BAVO
IOK Albeda
Overeenkomst Union
ROK NPO Aannemers
Overeenkomst i.o. met Woon Compas
Overeenkomst SBO
Evaluatie SBO
Overeenkomst Stichting de Roots
Overeenkomst stichting anders spelen
Overeenkomst Westvoorne
Overeenkomst Domotica Careyn
Buurtbemiddeling en Buurtpreventie Hellevoetsluis 2009
Rapport Hellevoetsluis wil naar haar bewoners toe
SOK Zadkine en SWO
Dress for success Nederland - overeenkomst tot sponsoring
Procesbeschrijving begeleiding bij huurachterstand

D: Intern gevoerde gesprekken

Met de volgende medewerkers van Maasdelta zijn interviews gehouden.

Tabel C-1: geïnterviewde medewerkers van Maasdelta

Naam	Functie
De heer I.M.J. de Groot	Bestuurder
De heer B. de Koning	Vice-voorzitter RvC
De heer F. van Velzen	Directeur Wonen
De heer S. Verschoor	Directeur Vastgoed
De heer J. Roza	Directeur Bedrijfsvoering
De heer R. de Wit	Vestigingsmanager Spijkenisse
De heer J. Zuidmeer	Manager Vastgoedbeheer
De heer P. Boeter	Manager Vastgoedontwikkeling
De heer G. van Biezen	Manager Financiën
Mevrouw S. Rigter	Manager Beheer
Mevrouw K. Scherjon	Manager Beheer
De heer B. Batten	Manager Wonen

Bron: PricewaterhouseCoopers

E: Integrale scorekaart

De volgende tabel bevat de integrale scorekaart zoals bedoeld in het visitatiestelsel 3.0

Tabel D-1: integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	6,9	5,0	6,0	6,8	6,6
Maatschappelijk v erbindingen	7,3	5,0	6,0	7,0	6,9
Beschikbaarheid	6,7	5,0	6,0	7,0	6,5
Betaalbaarheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Bouwproductie	5,8	5,0	6,0	5,0	5,7
Stedelijke vernieuwing	7,5	5,0	6,0	7,0	7,1
Energie en duurzaamheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Leefbaarheid	7,0	5,0	6,0	7,0	6,7
Bijzondere doelgroepen	7,1	5,0	6,0	7,0	6,8
Huurdersparticipatie	6,6	5,0	6,0	7,0	6,4
Transparantie	6,8	5,0	6,0	7,0	6,6
Presteren naar opgaven	7,1	7,5	7,5	7,0	7,2
Landelijke opgav en	7,0	7,5	7,5	7,0	7,1
Regionale opgav en	7,0	7,5	7,5	7,0	7,1
Lokale opgav en	7,4	7,5	7,5	7,0	7,4
Presteren volgens belanghebbenden	7,4				7,4
Missie en visie	7,4				7,4
Inspraak, participatie en communicatie	7,0				7,0
Beleidskeuzes en afwegingen	7,2				7,2
Prestatieafspraken	7,9				7,9
Resultaten	7,5				7,5
Verantwoording	7,3				7,3
Presteren naar vermogen en efficiency	7,1				7,1
Financieel beleid	7,0				7,0
Financiële positie	7,5				7,5
Treasury	7,1				7,1
Efficiëntie	6,5				6,5
Governance	7,0				7,0
Nalev ing en handhav ing code	6,0				6,0
Ambities en doelen	7,0				7,0
Opgav en in het werkgebied	7,0				7,0
Inv loed van belanghebbenden	8,0				8,0
Vermogen	7,0				7,0
Totaalscore					7,1

F: Prestatiespinnewebben

De volgende figuren bevatten de prestatiespinnewebben zoals bedoeld in het visitatiestelsel 3.0

