

Maatschappelijke visitatie WBO Wonen

Opdrachtgever: WBO Wonen

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Wouter Vos
Marieke kalkman

Rotterdam, Mei 2010

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

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

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 WBO Wonen	9
1.1 Profiel	9
1.2 Bezit	9
1.3 Organisatie	10
1.4 Beleidscyclus	10
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Werkplannen/begrotingen 2006 en 2007	13
2.3 Strategie Nota 2008-2011	16
2.4 Werkplannen/begrotingen 2008 en 2009	17
2.5 Overig beleid	20
2.6 Prestaties en beoordeling	21
2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende	22
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Regionale opgaven	24
3.3 Lokale opgaven	25
3.3.1 Woonvisie Oldenzaal 2004	25
3.3.2 Prestatieafspraken gemeente Oldenzaal (2005-2009)	26
3.3.3 Prestatieafspraken gemeente Oldenzaal (2010-2015)	27
3.4 Presteren naar Opgaven	27
3.5 Presteren naar Opgaven: Ruim voldoende	29
4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)	32
4.1 Inleiding	32
4.2 Samenwerking en overleg	32
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	33
4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 13 april 2010	34
4.3.2 Eindoordeel stakeholders	37
4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed	38
5 Presteren naar Vermogen en Efficiency (PnV)	40
5.1 Inleiding	40
5.2 Transparantiemethodiek	40
5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV	41
5.4 Financiële sturing door WBO Wonen	45

5.4.1	Meerjarenbegroting 2009 - 2013	45
5.4.2	Inzet maatschappelijk vermogen	46
5.5	Efficiëntie	47
5.6	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende	48
6	Presteren op het gebied van governance	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Governance structuur	51
6.3	Intern Toezicht	52
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	52
6.5	Prestatie op het gebied van governance: ruim voldoende	53
Deel II:	Prestatiespinnenwebben	55
	Het totaalbeeld	55
Deel III:	Integrale beoordelingstabellen	57
Bijlagen		58
	Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)	59
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen WBO	65
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	66
	Bijlage 4: Documentatie	67
	Bijlage 5: Samenvatting Strategie Nota 2008-2011	69

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te ondersteunen, waarbij de volgende accenten geformuleerd zijn:

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

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

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

- De eigen ambities en doelstellingen;
- De opgaven in het werkgebied;
- De normen van de stakeholders;

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

² Idem.

- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.
De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie WBO Wonen – de aanpak van ECORYS

WBO Wonen heeft ECORYS in 2009 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september 2009-april 2010. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Wouter Vos en Marieke Kalkman. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is in september en oktober 2009 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 19 januari 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en twee leden van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interne interviews³:
Op 19 en 21 januari 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee leden van de Raad van Commissarissen en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde:
Op 13 april 2010 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de, bij de visitatie betrokken, stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
In de maanden januari t/m april 2010 heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. De conceptresultaten zijn op 11 mei 2010 gepresenteerd aan de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het managementteam van WBO Wonen. In week 18 is het conceptrapport opgeleverd. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

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

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

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

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij enkele jaren terug en enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling wordt als volgt toegepast:

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

In de beleidsplannen, die de basis vormen voor een aantal beoordelingen in deze maatschappelijke visitatie, staat een groot aantal kwalitatieve doelen genoemd. De monitoring van deze kwalitatieve doelen en ambities gebeurt eveneens op een kwalitatieve manier. Hierdoor is het niet mogelijk de bovenstaande kwantitatieve beoordeling te hanteren. De cijfermatige beoordeling van de kwalitatief geformuleerde doelstellingen vindt als volgt plaats:

cijfer	toelichting
8	De hoofddoelstelling en alle subdoelstellingen zijn gerealiseerd
7	De meerderheid van de subdoelstellingen is gerealiseerd
6	De helft van de subdoelstellingen is gerealiseerd OF er is aangegeven dat de doelstelling en de planning waarschijnlijk gehaald worden
5	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd, maar met uitleg doorgeschoven naar een volgende periode
4	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd en er wordt niet aangegeven wat de reden hiervoor is

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

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

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij WBO Wonen, die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft een samenvatting van de strategienota.

Tot slot

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

1 WBO Wonen

1.1 Profiel

WBO Wonen is een middelgrote corporatie in het oosten van het land. Bestuur en het overgrote deel van de medewerkers is gehuisvest in het monumentale Geldermanstaete te Oldenzaal. De Geldermanstaete kan gezien worden als een van de iconen van de stad, waarmee WBO Wonen zich direct profileert als betrokken Oldenzaalse corporatie. WBO Wonen wil een corporatie zijn die plezierig wonen voor haar huurders mogelijk maakt en een organisatie zijn waarbinnen de juiste mensen op de juiste plek zitten.

Het bezit van WBO Wonen bestaat uit ca. 4.374 verhuureenheden, waarvan 4.002 wooneenheden. Het werkgebied is nadrukkelijk de gemeente Oldenzaal. Daarbuiten heeft WBO Wonen niet of nauwelijks bezit. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort WBO Wonen tot de referentiegroep van corporaties met een marktgevoelig bezit. In totaal behoren 46 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Relatief veel woningen uit het bezit van WBO Wonen zijn gebouwd in de jaren '60 en '70. Het aantal recentere woningen (bouwjaar vanaf 1990) is relatief gezien minder sterk vertegenwoordigd. Daarnaast bestaat het bezit van WBO Wonen uit vrij veel eengezinswoningen. Het aandeel meergezinswoningen zonder lift is relatief klein.

Tabel 1.1 Woningbezit WBO Wonen

	WBO Wonen %	Landelijk %
Eengezinswoningen	55,2	43,7
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	20,9	28,0
Meergezinswoningen met lift	13,8	12,6
Hoogbouw	8,5	9,9
Eenheden verzorging	1,1	2,1
Overig	0,5	3,7
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, 2008, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De gemiddelde huurprijs van WBO Wonen ligt met € 373,- op een iets lager niveau dan de referentiegroep. WBO Wonen heeft het huurprijsniveau vastgesteld op 69,3% van maximaal redelijk. Voor de referentiegroep zijn deze cijfers € 396,- respectievelijk 70,6%. Hiermee liggen de huren van WBO derhalve relatief laag.

Het aandeel goedkope woningen in het bezit van WBO Wonen is met 38,6% groot te noemen in vergelijking tot de referentiegroep (27,6%) en het landelijk beeld (28,2%). Het aandeel dure woningen ligt ongeveer gelijk aan de referentiegroep, maar nog onder het landelijke gemiddelde.

1.3 Organisatie

WBO Wonen is georganiseerd via een managementteam dat bestaat uit de directeur-bestuurder, de managers Financiën, Woonontwikkeling, Wonen en Techniek. Eind 2008 was het aantal FTE's bij WBO 50,7, voor 2009 werd uitgegaan van een aantal FTE's van 59,8. Er is dus sprake van een groei van de organisatie. Deze heeft te maken met het feit dat er in 2009 nog medewerkers van de WGT zijn teruggekeerd naar WBO Wonen.

Verder is kenmerkend aan de organisatie dat er in de afgelopen jaren nogal wat wisselingen hebben plaatsgevonden, zowel binnen het MT, als ook verder in de organisatie. Dit is het gevolg van bewust beleid zoals in hoofdstuk twee nader aan de orde zal komen. Een en ander resulteert in een relatief jonge en dynamische organisatie waarbij het gevoel bestaat dat er met hart en ziel voor de zaak wordt gewerkt. De principiële keuze dat alleen gewerkt wordt met goede mensen en dat de juiste mensen op de juiste plaats moeten zitten is zeer stevig aangezet. Dit heeft een duidelijke uitstraling op de eigen organisatie, alsmede de beeldvorming buiten de deur die hiermee ten positieve is beïnvloed.

1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Het is niet alleen een kwestie van een 'foto' maken van het huidige moment, maar een serie 'foto's' waardoor er een beeld ontstaat van de beweging van het verleden naar nu en van nu naar de toekomst. De dynamiek van de ontwikkeling is van evenzeer belang als de momentopname.

De ambities van WBO Wonen zijn vastgelegd in de Strategie Nota 2008-2011. Deze zijn globaal uitgewerkt in jaarlijkse werkplannen/begrotingen, waarin ook een meerjarenbegroting is opgenomen. De voortgang wordt bijgehouden aan de hand van drie maandmonitoren: algemeen, projecten en leefbaarheid. Daarnaast hanteert WBO Wonen kwartaalrapportages, stoplichtrapportages en zijn er vanzelfsprekend jaarverslagen waarin een en ander terugkomt. Tenslotte kent WBO Wonen de zogenaamde smiley-rapportage waarin de algemene taakstelling van het bedrijf kort is weergegeven zodat het personeel van WBO Wonen van moment tot moment kan volgen hoe het met de voortgang staat (en de daaraan gekoppelde beloning).

Opgemerkt wordt dat de ambities van WBO Wonen, zoals opgenomen in de Strategie Nota, niet allen SMART gemaakt zijn. Daar staat tegenover dat de organisatie zich volstrekt bewust is van de doelen zoals die voortvloeien uit de strategie. Er bestaat een grote bereidheid deze te behalen en men is er unaniem van overtuigd dat dit gaat lukken. Er is een grote impliciete kennis aanwezig bij de mensen over waar WBO voor staat en hoe dit te bereiken is.

In de interviews is aangegeven dat het jaar 2010 het jaar zal worden van de procedures. Verouderde kaders zullen worden weggenomen en nieuwe zullen worden geïntroduceerd. Vanuit de organisatie werd daarom ook aangegeven dat een volgende visitatie een heel ander beeld op zal leveren dan de huidige, omdat in komende jaren doelstellingen concreter, inzichtelijker en meetbaarder zullen worden.

De visitatiecommissie onderschrijft de noodzaak tot het vastleggen van de dagelijkse werkkaders. De commissie doet hierbij de suggestie ook de doelstellingen en leidende bedrijfskaders vast te leggen en te vertalen in concrete normstellingen. Dit los van de constatering dat de abstracte doelstellingen uit de Strategie Nota door alle gesprekspartners worden herkend en beleden.

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

2.1 Inleiding

Eén van de pijlers van de visitatiemethodiek betreft het presteren van de corporatie naar eigen doelstellingen en ambities. Het betreft nadrukkelijk de EIGEN ambities en doelstellingen. In de kern geeft de visitatiecommissie een oordeel over de mate waarin de corporatie in staat is waar te maken wat ze zelf in beleid heeft geformuleerd.

In dit hoofdstuk worden derhalve de belangrijkste beleidsdocumenten van WBO Wonen op een rij gezet, teneinde inzichtelijk te maken welke ambities en doelstellingen WBO Wonen voor zichzelf heeft verwoord. De ambities worden voorzien van een score, die de mate aangeeft waarin de doelen, die in de beleidsdocumenten zijn vastgelegd ook daadwerkelijk zijn behaald.

Idealiter, uit oogpunt van objectiviteit, baseert de visitatiecommissie zich op kwantitatieve doelstellingen. Dit met de wetenschap dat sommige doelstellingen zich per definitie alleen in kwalitatieve bewoordingen laten toetsen. Dit vergt echter dat de corporatie de doorgaans abstracte strategie vertaald heeft in concreet meetbare eenheden. Zonder daar een waardeoordeel aan te koppelen, bleek dit in het geval van WBO Wonen, niet aan de orde. Als zodanig heeft de visitatiecommissie de abstracte doelstellingen zelf uit de verschillende documenten gefilterd en geclusterd naar overlappende thema's. Vervolgens is getracht deze abstracte doelstellingen te voorzien van zichtbare prestaties. Hierover kan tenslotte een kwalitatief oordeel geveld worden.

De gekozen aanpak, gedicteerd door de vaststaande visitatiemethodiek, wringt op onderdelen met de werkwijze van WBO Wonen. We constateren dat WBO Wonen op basis van de informatie in de kwartaalrapportages en maandmonitoren, weet wat ze doet en hoe de kerncijfers van de organisatie er voor staan. We constateren echter ook dat er zeer beperkt zicht is op de jaarlijkse normstelling. Wanneer ben je als organisatie tevreden? Bij 5 woningen, bij tien, bij vijftien? Het is het gebrek aan dit inzicht dat het moeilijk maakt een consistente waardering te geven van de prestatie van WBO Wonen. Hierbij willen we waken voor de mogelijke beeldvorming dat WBO Wonen geen zicht heeft op de eigen prestaties. Dit zicht is er wel degelijk, alleen niet gekoppeld aan normatieve doelstellingen, hetgeen in de visitatiemethodiek centraal staat.

De afgelopen vijf jaar valt ten aanzien van beleidskaders, in twee delen uiteen: de tijd waarin WBO Wonen participeerde in de WoonGroep Twente (WGT), tot en met 2007, en de tijd daarna. Tot en met 2007 werden de algemene beleidskaders bepaald binnen de WGT. Gelet op de omslag die, sindsdien, binnen WBO heeft plaatsgevonden, baseren we

het oordeel ten aanzien van eigen doelen en ambities, in dit rapport, op de periode dat WBO Wonen zelfstandig, dat wil zeggen los van de WGT, opereert. We baseren ons derhalve op relatief recente beleidskaders. Om gevoel te houden bij de periode daarvoor, heeft de visitatiecommissie de werkplannen en begrotingen van de jaren 2006 en 2007 betrokken in de analyse.

In het kader van de visitatie is voor de jaren 2008 en 2009 de Strategie Nota 2008-2011 van belang bij de inventarisatie en beoordeling van de geleverde prestaties op de eigen ambities en doelstellingen. Ook voor deze jaren zijn daarnaast de jaarplannen/begrotingen gebruikt en het jaarverslag over 2008, alsmede de rapportages over het eerste en tweede kwartaal van 2009.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd: in § 2.2 komen de ambities voor 2006 en 2007 aan de orde zoals de visitatiecommissie deze heeft opgetekend uit de beschikbare documentatie. In § 2.3 wordt de Strategie Nota 2008-2011 beschreven. § 2.4 biedt vervolgens ruimte aan een overzicht van de doelstellingen voor 2008 en 2009, eveneens volgens interpretatie hiervan door de visitatiecommissie. In de paragrafen daarna volgt een overzicht van het overig beleid van WBO Wonen en een korte schets van het toekomstige beleid. In de laatste paragrafen volgen een weergave van de zichtbare prestaties en de feitelijke beoordelingen.

2.2 Werkplannen/begrotingen 2006 en 2007

In het jaarplan en begroting van 2006 worden diverse zaken besproken. De belangrijkste overwegingen bij het komende jaar en de financiële kaders waarbinnen de organisatie tot uitvoering van de diverse activiteiten komt, staan beschreven. Tevens wordt er nadrukkelijk aandacht geschonken aan de prestatieafspraken zoals deze met de gemeente Oldenzaal zijn gemaakt. In de onderstaande tabel hebben we getracht de abstracte doelstellingen en ambities zoals deze in het jaarplan zijn verwoord, overzichtelijk op een rij te zetten. De doelstellingen uit jaarplan/begroting hebben we gerangschikt onder de thema's klant, woning, wijk, organisatie en financiën. Tevens hebben we in de tabel aangegeven welke zichtbare prestatie we hebben aangetroffen in het betreffende jaarverslag.

Wellicht ten overvloede hierbij de opmerking dat we ons baseren op de zichtbare prestaties. Een en ander betekent dat het mogelijk is dat bepaalde prestaties wel degelijk zijn geleverd, maar voor ons niet traceerbaar waren. Als zodanig zegt de uitkomst iets over de feitelijke prestatie als ook de wijze waarop de rapportage en verantwoording over de eigen doelstellingen en ambities plaatsvindt.

Tabel 2.1 Thema's, doelstellingen en resultaten 2006

Thema	Doelstelling	Resultaten cf jaarverslag 2006
Klant	Realiseren hoge huurderstevredenheid.	Tweederde van de nieuwe huurders tevreden over staat van onderhoud nieuwe woning, moet 85% worden.
	Informatiecentrum in Geldermanstaete voor ouderen.	Plaatsing informatiezuil en beeldscherm met nieuwe projecten.
	Maximale bereikbaarheid en streven naar 80% in	-

Thema	Doelstelling	Resultaten cf jaarverslag 2006
	één keer geven van volledige informatie.	
	Handhaven 85% afhandeling reparatieverzoeken binnen drie dagen.	-
Woning	Projectontwikkeling: - 108 huurappartementen; - 24 huurwoningen; - 28 zorgappartementen; - 2 koopappartementen; - 36 koopwoningen; - 30 startersappartementen - 30 huur/koopappartementen niet uitgesplitst (Stationsgebied) - 31 appartementen ongespecificeerd (Stadsbleek).	Opgeleverd: - 23 koopwoningen; - 44 huurappartementen; - 26 appartementen ongespecificeerd; - 24 huurwoningen. In ontwikkeling: - 207 huurappartementen; - 30 appartementen ongespecificeerd (Stationsplein); - 36 koopwoningen; - 2 koopappartementen; - 60 zorgappartementen; - 13 (NAM) + 'enkele' (Bolster) woningen ongespecificeerd.
Wijk	Wijkvisie voor De Thij.	Start ontwikkelen wijkvisie De Thij.
	€ 200.000 voor wijkpunten met bereikbare wijkmeesters, -agenten en -beheerders en informatie over projecten.	- Ideeënpunt leefbaarheid geopend in Zuid-Berghuizen met bereikbare wijkmeesters, -agenten en -beheerders; - Open Eettafel Zuid-Berghuizen; - Tuinenroute.
Organisatie	Verbeteringen binnen Back Office BV en Vastgoed BV WGT om doelstellingen beter realiseerbaar te maken	-
	Effectievere inzet onderhoudsmedewerkers.	-
Financiën	Tot 2010 jaarlijks € 14 miljoen investeren in nieuwbouw en herstructurering .	€ 12,9 miljoen
	Ondergrens solvabiliteit 15%.	Solvabiliteit 21%
	Rendement op normale bedrijfsvoering van 5% van de te ontvangen huren en vergoedingen.	Resultaat uit normale bedrijfsvoering 2005 € 1.060.000, 2006 € 1.086.000.
	1,5% extra huurinkomsten t/m 2009 door huurharmonisatie.	Bedrijfsopbrengsten 2005 € 18.715.000. 2006 € 18.944.000.
	Bezuinigingen van 16% op onderhoud en 10% op beheerskosten.	Kosten onderhoud per woning tov 2005 gestegen: 2005 € 1.191, 2006 € 2.108.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er een wisselend beeld ontstaat omtrent de geleverde prestatie. Op sommige doelstellingen scoort WBO conform de norm of zelfs iets daarboven, op andere doelstellingen blijft de prestatie achter en bij sommige doelstellingen is geen concrete prestatie teruggevonden. Hierbij komt de moeilijkheid aan de orde, dat sommige prestaties een idee geven van de mate waarin een ambitie of doelstelling is gerealiseerd, maar dat door een andere bewoording geen één-op-één vergelijking mogelijk is. Vanuit dit gegeven komen we tot een kwalitatieve beoordeling van de prestaties zoals deze door WBO Wonen in relatie tot de verwoorde ambities en doelstellingen geleverd zijn.

Jaarplan 2007

In het jaarplan en begroting van 2007 constateert WBO Wonen dat het regeringsbeleid vooral gericht is op ontwikkelingen in de Randstad. WBO Wonen heeft daarom de focus gericht op ontwikkelingen in de eigen regio. Deze focus op de eigen regio en de focus op de zaken die WBO zelf kan veranderen in de samenleving, is een indicatie voor het sterke eigen bewustzijn dat tussen de regels te lezen is bij WBO Wonen. We treffen een opmaat aan voor hetgeen in de latere strategienota expliciet wordt verwoord.

Op eenzelfde wijze zoals dit voor 2006 in beeld is gebracht, hebben we voor 2007 de doelstellingen uit het jaarplan en begroting proberen te destilleren en vervolgens onderverdeeld in de thema's klant, woning, wijk, organisatie en financiën. Een en ander is weergegeven in de onderstaande tabel.

Tabel 2.2 Thema's, doelstellingen en resultaten 2007

Thema	Doelstelling	Resultaten cf jaarverslag 2007
Klant	Bewoners blijven stimuleren om initiatieven in het kader van leefbaarheid te ontwikkelen.	-
	€ 300.000 voor tweede ideeënpunt en uitvoeren leefbaarheidsprojecten	Budget voor investeringen in leefbare buurten € 400.000.
	Callcenter voor opnemen technische vragen.	-
Woning	Projectontwikkeling nieuwbouw: Oplevering: - 23 huurappartementen; - 11 koopwoningen. Realisatie-/voorbereidingsfase - 105 huurappartementen; - 70 zorgappartementen; - 32 koopappartementen; - 80 koopwoningen; - 55 woningen ongespecificeerd (25 Kastanjestraat/Bolster, 30 Graven Es).	Oplevering: - 23 huurwoningen. Realisatie-/voorbereidingsfase: - 97 huurappartementen; - 115 koopappartementen; - 30 zorgappartementen; - 4 zorgwoningen; - 13 huurwoningen.
Wijk	Wijkplan voor De Thij op basis van wijkvisie.	-
Organisatie	Nvt.	-
Financiën	Tot 2010 jaarlijks € 14 miljoen investeren in nieuwbouw en herstructurering.	€ 6,7 miljoen.
	Ondergrens solvabiliteit 15%.	Solvabiliteit 22%.
	Rendement op normale bedrijfsvoering van 5% van de te ontvangen huren en vergoedingen.	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering 2007 € 972.000, 2006 € 2.117.000.
	1,5% extra huurinkomsten t/m 2009 door huurharmonisatie.	Huuropbrengsten € 18.444 vs € 17.598 in 2006.

In bovenstaande tabel valt op dat het beeld in lijn is met hetgeen we aantreffen in 2006. Er zijn vele en diverse doelstellingen verwoord, waarvan we bij sommige kunnen constateren dat deze ook feitelijk gerealiseerd zijn, bij andere de prestatie wat achterblijft en bij nog anderen onduidelijk is op basis van de beschikbare informatie welke prestatie gele-

verd is. In paragraaf 2.6 zijn de hierboven vertaalde prestaties uit 2006 en 2007 samen met de prestaties uit de andere jaren vertaald in een rapportcijfer per thema.

2.3 Strategie Nota 2008-2011

De Strategie Nota 2008-2011 van WBO Wonen is geënt op het boek van ‘Van goed naar bijzonder’. Een uitgebreidere weergave van de nota is opgenomen in bijlage vijf.

Het boek cirkelt in de kern, rond drie disciplines:

- de discipline van het werken met de juiste mensen;
- de discipline van het consequent toepassen van de uitgezette strategie, door Collins beschreven in drie cirkels: de rode cirkel is de missie, de groene de specialismen binnen de organisatie en blauwe is de financiële motor;
- de discipline van de actie.

De geformuleerde strategienota is typerend voor de wijze waarop de organisatie aankijkt tegen de wereld waarin ze werken en de wijze waarop WBO Wonen zich wil profileren en tot invulling van haar rol in de samenleving wil komen. De strategienota is relatief kort en helder geformuleerd en geeft in onomwonden bewoording aan waar de organisatie voor staat en waar het naar toe wil. Tevens is expliciet verwoord dat uitgangspunten alleen dan werken als er geen uitzonderingen op de regel worden toegepast. Dit vergt een ijzersterke discipline van bestuur en organisatie, alsmede een vastberadenheid en duidelijkheid die hoge eisen stelt aan wijze waarop de organisatie veranderingen ondergaat.

Op voorhand constateren we dat bij de betrokken personen in de organisatie de strategienota er- en herkend wordt en dit voor een ieder leidend is in het dagelijks handelen. Mondelinge toelichten geven aan dat de helderheid, maar ook de eisendheid van de strategienota er voor heeft gezorgd dat de organisatie een transformatie heeft ondergaan die alleen in positieve termen is te duiden. De drie ijzeren disciplines worden tot op heden niet alleen mondeling beleden, maar zijn ook feitelijk leidend in het handelen van de organisatie. Dit heeft nadrukkelijk consequenties gehad voor de personele samenstelling van de organisatie en de wijze waarop er door de verschillende onderdelen van de organisatie wordt samengewerkt.

Keerzijde van de abstracte kernwaarden en de bondig geformuleerde strategienota is dat het in relatie tot de visitatiemethodiek moeilijk blijkt concrete, meetbare doelstellingen te destilleren uit de verschillende documentatie. Dit los van het feit dat de kernwaarden herkenbaar terugkomen in de verschillende beleidsuitingen. We hebben getracht op basis van de strategienota en hetgeen hierin beschreven staat een overzicht te creëren van de losse doelstellingen, danwel kaders die hierin aan de orde komen. Een en ander is in de onderstaande tabel gerubriceerd naar missie, organisatie en financiën.

Tabel 2.3 Kaders, doelstellingen en resultaten Strategie Nota 2008

Kader	Doelstelling
Missie	Kwaliteit bieden in betaalbaar wonen.
	Meer goedkope huurwoningen voor starters.
	Kloppende prijs/kwaliteit-verhouding.
	Met zorgorganisaties onderzoeken hoe aan behoeften van zorgbehoevendenden kan worden voldaan.

Kader	Doelstelling
	Verbeteren mogelijkheden om actief dan wel passief in wijk te participeren.
	Inzet binnenhuisarchitecten.
	Investeren in kunst.
	Toegevoegde waarde bieden door comfort, gemak, welzijn en kwaliteit.
	Hoogwaardige service bieden.
Organisatie (specialismen)	Sprankelende organisatie zijn, de juiste mensen op de juiste plaats.
	Consequent toepassen uitgezette strategie d.m.v. doel lijst en stoplijst.
	Resultaten meten aan gemaakte afspraken..
	Kennis van wijkontwikkeling en woningontwikkeling ten behoeve van een product dat biedt wat klanten willen.
	Experts vinden en binden.
	Vermarkten producten en Oldenzaal.
	Beschrijven wie klantgroepen zijn, wat hun behoeften zijn en vertalen van feiten naar inzicht door middel van Woonquest.
	Verbeteren van woningen (I) en behalen inkoopvoordelen (II).
	Verbeteren woonomgeving door introductie van iconen (I), activiteiten (II) en kunst.(III)
	Specialist worden op het gebied van infrastructuur.
	Eerst wie, dan wat.
	Promoten woningen, activiteiten en Oldenzaal.
Financiën	Door grotere kasstroom financiering vitale woonomgeving, betaalbaar woonplezier en hoogwaardige service.
	Ten gevolge van lagere kosten door kwaliteitsverbetering omgevingswaarden: kansen creëren voor productontwikkeling.
	Groei mogelijk maken buiten gemeente.

Bron: Strategie Nota 2008-2011

Bovenstaande geeft een duidelijk beeld bij hetgeen WBO Wonen zichzelf voorneemt te doen de komende jaren. Hierbij constateren we dat de meeste doelstellingen zoals deze hier zijn geformuleerd meer gelden als kader waarbinnen WBO Wonen haar werkzaamheden vervuld dan als feitelijk af te rekenen maatstaven. Desalniettemin lijkt het buitengewoon zinvol na de looptijd van de strategienota te bezien of, en in welke mate WBO Wonen in staat is gebleken waar te maken wat het zich heeft voorgenomen. Paragraaf 2.4 kan hierbij een eerste kader zijn.

2.4 Werkplannen/begrotingen 2008 en 2009

De strategienota is vanaf 2008 vertaald in de jaarlijkse werkplannen en begrotingen. Om een goede eindbeoordeling van de prestaties te kunnen geven, zijn door de visitatiecommissie de eerder gebruikte thema's in de tabellen weer gehanteerd: klant, woning, wijk, organisatie, financiën. Op basis van deze indelingen hebben we geprobeerd de verschillende opmerkingen, die als doelstelling getypeerd kunnen worden, in rij en gelid te plaatsen en te eiken naar een zichtbare prestatie. Hierbij past de opmerking dat sommige impliciete doelstellingen waarschijnlijk niet zijn verwoord met de intentie de voortgang hiervan bij te houden.

Tabel 2.4 Thema's, doelstellingen en resultaten 2008

Thema	Doelstelling	Resultaten cf jaarverslag 2008
Klant	Optimaliseren dienstverlening.	Verdere professionaliseringsslag. Met name proces bij betrekken nieuwe huurwoning geoptimaliseerd.
	Op andere thema's dan 'uitstraling' ervaring opdoen, bijvoorbeeld op het thema veiligheid.	Veiligheid in wijken in kaart gebracht en maatregelen doorgevoerd.
	Kwaliteitsmodel leefbaarheid ontwikkelen.	-
	Inzicht krijgen in klant.	-
	Hoge klanttevredenheid realiseren.	Doorlopend eigen metingen. Stijging op meeste punten tov 2007.
	Mutatieproces verbeteren en versnellen.	-
	Vormgeven kwaliteitsbeleid.	-
	Onderzoek naar klantsegmentatie.	Gedaan
	Projectstart 'Huren net zo beleven als kopen'.	-
	Jaarlijks minimaal één zorgproject opstarten.	Start uitbreiding zorgfaciliteiten richting nieuwe doelgroepen.
	Minstens drie keer per jaar overleg met zorginstelling.	Diverse overleggen in kader van 'Niemand hoeft op straat te slapen'.
	Start nieuwe opzet huurdersvereniging en zorgen voor vier nieuwe bestuursleden.	Twee nieuwe bestuursleden en vier keer overleg HVO-WBO Wonen.
	Uitwisselingsbezoeken met andere corporaties.	-
	Bijeenkomst met alle huurders.	-
Woning	Projectontwikkeling: - 58 huurappartementen; - 30 zorgappartementen; - 56 koopappartementen; - 11 koopwoningen; - 64 appartementen/woningen ongespecificeerd (Ariane en Zonnestraaltje).	Totaal 24 nieuwbouwwoningen: - 2 koopwoningen; - 22 huurappartementen. Realisatie-/voorbereidingsfase: - 108 huurappartementen; - 63 huurwoningen; - 83 zorgappartementen; - 59 koopappartementen; - 2 koopwoningen; - 13 woningen ongespecificeerd (Glinde); - 24 appartementen ongespecificeerd (idem).
	Verkopen van 20 woningen.	Verkoop van twee woningen
Wijk	Nvt	Nvt
Organisatie	Vormgeven aan lerende organisatie.	-
	Efficiëntere en gerichte bedrijfsvoering.	Vastgoedontwikkelteam opgericht.; Optimalisering bedrijfsinformatiesystemen.
	Structureren samenwerking gemeente en WBO op gebied van leefbaarheid.	Gesprekken gaande.
	Huidige woonruimteverdelingssysteem evalueren met gemeente.	Gesprekken gaande.
	Aparte afdeling/bedrijf inrichten voor dure huur, verkoop en moeilijk verhuurbaar.	-
	Maken en uitrollen ondernemingsplan.	Strategie Nota gereed.

	Één interne en één externe audit/visitatie	Externe visitatie in uitvoering.
Financiën	Ondergrens solvabiliteit 15%.	19,2
	Tot 2010 jaarlijks € 14 miljoen investeren in nieuwbouw en herstructurering.	-
	Netto kasstroom van de normale bedrijfsvoering is minimaal 50%.	-

Uit bovenstaande tabel blijkt wederom dat de veelal impliciete doelstellingen in de jaarplannen en begrotingen niet expliciet gemonitort worden. Dit bemoeilijkt het zicht op de feitelijke prestaties die geleverd worden. Ook voor het jaar 2009 lijkt dit het geval, zoals we dat kunnen zien in de kwartaalrapportages die we tot onze beschikken hadden ten tijde van de analyse. We constateren dat WBO in de interne stukken de nodige monitoring plaatsvindt. Het is echter lastig om een directe koppeling te maken tussen de hierboven beschreven doelstellingen en de informatie die terugkomt in de diverse monitoren.

Tabel 2.5 Thema's, doelstellingen en resultaten 2009

Thema	Doelstelling	Resultaten cf eerste en tweede kwartaalrapportages 2009
Klant	Structurele analyse van wat klanten belangrijk vinden.	Klantgroepen vastgesteld.
	Kennis opbouwen van marktontwikkelingen, trends en levensstijlen.	Gedaan
	Integratie nieuwe woonvormen.	-
	Tevredenheidsonderzoek bij oplevering	Nog geen gemeengoed
	Aandacht voor diverse klantgroepen en aansluitende service en communicatie bij ontvangst, algemene informatievoorziening en advisering.	-
Woning	Hoge prijs-/kwaliteitverhouding realiseren.	-
	Verkopen van vijftien woningen.	Eerste kwartaal twee, tweede kwartaal drie.
Wijk	Wijk- en buurtvisies ontwikkelen met gemeente.	In ontwikkeling
	Kwaliteitsverbetering omgevingswaarden wijken .	In ontwikkeling
	Faciliteren infrastructuur voor zorgbehoevenden.	-
	Projecten rond iconen, activiteiten, zorg.	O.a. Wijkfestijn De Thij, Zomer-sport-en-spel-weken, project Geluksbudget
Organisatie	Gebieds- en complexstrategieën als basis voor beheer- of ontwikkelplannen.	In ontwikkeling
	Medewerkers vanuit WGT naar WBO Wonen .	Afgerond
Financiën	Sturen op rendement en financiële ontwikkelkaders.	-
	Bereiken inkoopvoordelen.	Binnen afdeling Techniek gerealiseerd: tegels en kranen.
	Sturing op ontwikkeling van kasstromen in relatie met meerjarenprognoses.	-

Bovenstaande informatie schetst het beeld van een ambitieuze corporatie, met gevoel voor hetgeen nodig is om te voorzien in de taakstelling die ze als corporatie heeft. Bovenstaande informatie bevestigt tevens het beeld dat het op basis van vastgelegde informatie moeilijk is in normatieve termen iets te vinden van de prestaties van WBO Wonen. Over het algemeen beklijft echter het gevoel, en dat delen we met de diverse stakeholders, dat de prestaties van WBO ruim voldoende zijn.

2.5 Overig beleid

Naaste de algemene kaders en de centrale doelstellingen van de organisatie zijn er diverse documenten opgesteld die op specifieke onderdelen bepalend zijn voor de koers die WBO Wonen vaart. Als zodanig worden in deze paragraaf een aantal documenten aangestipt die vervolgens worden meegenomen in de kwalitatieve beoordeling van de prestatie van WBO Wonen, alsmede de beoordeling van de meer bedrijfsmatige kenmerken van dit speerpunt in de visitatiemethodiek.

Rapportages

De monitoring van de werkplannen vindt iedere maand plaats in de maandmonitors en driemaandelijks in de kwartaalrapportages. Daarnaast kent de organisatie de zogenaamde stoplicht- en smileyrapportages. In de smileyrapportages worden een zestal doelstellingen bijgehouden zodat het personeel kan zien of de organisatie ook feitelijke presteert naar de norm die hierbij gesteld wordt. Deze geven gezamenlijk een duidelijk beeld van hetgeen de corporatie doet. Al met al is WBO zich bewust van de eigen prestaties. Op basis van de informatie uit de diverse monitoren kan WBO sturen op prestaties.

Strategisch voorraadbeleid

Binnen WBO Wonen is vastgesteld dat Strategisch voorraadbeleid nodig is voor een optimale aansluiting van woonproducten en de behoeftes van klanten. Het maakt het volgende mogelijk:

- een systematische verkenning van de potenties van de bestaande voorraad en benodigde nieuwbouw;
- het inspelen op ontwikkelingen lange termijn;
- de formulering van ambities en nastreven ervan;
- het vertalen van missie en visie naar maatregelen op complex- en woningniveau en naar services en diensten;
- de structurering van investeringsbeslissingen en inzet personeel;
- aandacht naast vastgoed voor leefklimaat en klantwensen;
- monitoring van het uitgevoerde beleid.

Alvorens te komen tot een strategisch vastgoedbeleid is in 2008 door I&O Research onderzoek gedaan naar de huidige en toekomstige omvang van de aandachtsgroep, dus huishoudens met een laag inkomen. Het onderzoek geeft inzicht in de ontwikkeling van de aandachtsgroep in Oldenzaal versus het aanbod van woningen.

Verkoopbeleid

In de jaarplannen en begrotingen wordt het aantal woningen dat voor verkoop in aanmerking komt, vastgelegd. Dit is mede gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeente.

Leefbaarheidsbeleid

In de jaarplannen en begrotingen wordt tevens het budget voor leefbaarheid bepaald. Dit valt uiteen in vijf begrotingsposten: projecten, initiatieven bewoners, achterpadverlichting, mutaties en PO.

Gebiedsanalyses

WBO Wonen ontwikkelt met de gemeente Oldenzaal wijk- en buurtvisies. Voor 2009 is het voornemen geformuleerd een grotere focus te leggen op gebiedsanalyses en op basis hiervan het ontwikkelen van projectvoorstellen

Nieuwe Strategie Nota

Het toekomstige beleid zal verder worden vormgegeven in de nieuwe Strategie Nota, die vanaf 2012 van kracht zal zijn. De vigerende strategie is bewust voor een kortere periode vastgesteld, omdat in het huidige tijdsgewricht de ontwikkelingen op velerlei terrein elkaar in hoog tempo afwisselen.

2.6 Prestaties en beoordeling

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk reeds aangegeven, is de visitatiemethodiek er op gericht tot een oordeel te komen over de feitelijk geleverde prestaties in het licht van de voorgenomen doelstellingen en ambities en dit uit te drukken in een rapportcijfer. Zoals genoeglijk beschreven in dit hoofdstuk laat WBO Wonen zich niet zozeer kenmerken door een gebrek aan ambitie of daadkracht, in tegendeel wellicht, maar wel door een afwezigheid van concrete doelstellingen of normstellingen en derhalve een direct daaraan gekoppelde monitoring. Er vindt wel monitoring plaats, maar als er geen eenduidige en concrete doelstellingen worden geformuleerd in de diverse beleidsdocumenten is het lastig om prestaties te koppelen aan een norm.

Om toch iets te kunnen zeggen over de ambities en doelstellingen van WBO Wonen, alsmede een indicatie te geven van de geleverde prestaties op die doelstellingen, is in het afgelopen hoofdstuk, per jaar, weergegeven hoe dit eruit kan zien. Voor 2008 werd het beleid bepaald in WGT-kring. De werkplannen/begrotingen 2006 en 2007 zijn hierop gestoeld. De ambities en doelstellingen van WBO Wonen vloeien voort uit, met name, de Strategie Nota 2008-2011: deze vormt de basis voor de werkplannen/begrotingen 2008 en 2009. Hier heeft een vertaalslag plaatsgevonden van de visitatiecommissie.

Om de prestaties op eigen ambities en doelstellingen te beoordelen is door de visitatiecommissie op de hierboven genoemde documenten teruggekeken. Het betreft kwalitatieve oordelen, die in de kaders in het voorwoord van deze rapportage zijn benoemd. Hierbij is in overweging genomen dat in de verschillende gesprekken specifieke taakstellingen aan de orde geweest zijn, dat sommige doelstellingen wellicht niet expliciet als zodanig beoogd zijn, dat de organisatie in algemene zin goed weet welke prestaties geleverd worden, maar ook dat de feitelijke monitoring van genormeerde doelstellingen ontbreekt.

Tabel 2.6 Prestaties 2006 en 2007

Thema	Beoordeling totaal
Klant	6
Woning	7
Wijk	7
Organisatie	6
Financiën	6
Gemiddeld	6,4

Tabel 2.7 Prestaties 2008 en 2009

Thema's	Beoordeling totaal
Klant	6
Woning	7
Wijk	6
Organisatie	7
Financiën	6
Gemiddeld	6,4

2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende

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

Tabel 2.8 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn in de beoordeelde documenten vooral kwalitatief geformuleerd. De doelstellingen zijn jaarlijks doorvertaald in jaarplannen. Monitoring vindt plaats in de jaarverslagen, kwartaalrapportages, maandmonitors, stoplicht- en smileyrapportages. De verwachting is dat vanaf 2010 doelstellingen meer SMART zullen worden geformuleerd. Ook de prestaties die gemeten worden, zijn vooral kwalitatief, maar al met al is de indruk dat zij in ruim voldoende mate bijdragen aan de realisatie van de eigen doelen en ambities.	6,4	70%	4,5
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. Sinds de beëindiging van de samenwerking met WoonGroep Twente zijn de eerste stappen gezet naar actief maatschappelijk ondernemerschap. Daarbij zijn de eigen bedrijfsprocessen op orde gekomen..	7	10%	0,7
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelen zijn niet concreet benoemd in de Strategie Nota. Wel liggen er duidelijk kaders Een doorvertaling vindt jaarlijks plaats in de jaarplannen, maar niet meetbaar. De hoofd-doelstellingen van de Strategie Nota komen impliciet terug in de jaarplannen voor de gehele organisatie. De doorvertaalde doelstellingen zijn veelal kwalitatief van aard.	5	10%	0.5
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	WBO Wonen legt in het jaarverslag verantwoording af. Er is geen één-op-één link met de Strategie Nota of de werkplannen.	6	10%	0.6
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,3 (afgerond 6)				

Na het beëindigen van de samenwerking met WoonGroep Twente is wat betreft de eigen ambities en doelstellingen van WBO Wonen een ontwikkeling zichtbaar naar een actieve, maatschappelijke organisatie. In de Strategie Nota uit 2008 wordt hieraan vorm gegeven.

WBO Wonen heeft de eigen ambities en doelstellingen jaarlijks doorvertaald naar jaarplannen. De stap naar het SMART formuleren van doelstellingen en het vaststellen van meetbare prestatie-indicatoren zal in de toekomst moeten worden gezet. Toch kan in het algemeen vastgesteld worden dat de prestaties, die WBO Wonen de afgelopen jaren heeft laten zien, op de eigen ambities en doelstellingen, voldoende zijn.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Een tweede belangrijke pijler in de visitatiemethodiek, betreft het presteren naar Opgaven. In de kern beogen we vanuit deze invalshoek in beeld te brengen op welke wijze, en in welke mate, de corporatie een bijdrage levert aan de opgave in de regio. Dit in de meest brede zin van het woord. De visitatiemethodiek schrijft voor dat de prestaties en afspraken clusteren naar een zevental prestatievelden, die op hoofdlijnen overeenkomen met de themavelden uit het BBSH. Het betreft de thema's: beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid, bouwproductie, herstructurering en duurzaamheid en energie.

In essentie gaat de methodiek er vanuit dat de gemeente zicht heeft op de regionale opgave en dat door prestatieafspraken met corporaties invulling wordt gegeven aan deze opgave. Als zodanig worden de, door de corporatie, geleverde prestaties naar opgaven doorgaans operationeel gemaakt aan de hand van prestatieafspraken met de gemeente. Ook voor WBO Wonen kunnen we aan de hand van de prestatieafspraken, die met de gemeente Oldenzaal zijn gemaakt, inzichtelijk maken op welke elementen WBO Wonen een bijdrage levert aan de lokale, danwel regionale opgave. De afspraken die met de gemeente zijn gemaakt, zijn door de visitatiecommissie ingedeeld naar de zeven prestatievelden die hierboven zijn beschreven.

De prestatieafspraken vormen dus het kader waar we de geleverde prestatie van WBO Wonen tegen afzetten. We brengen in dit hoofdstuk de afspraken in beeld alsmede het brede kader waartegen deze afspraken tot stand zijn gekomen. Vervolgens proberen we een beeld te schetsen van de mate waarin de afspraken ook feitelijk zijn gerealiseerd.

3.2 Regionale opgaven

Het werkgebied van WBO Wonen is de gemeente Oldenzaal. De opgave in de stad is vooral gericht op herstructurering en op het upgraden van het bezit tegen een acceptabele prijs. WBO Wonen heeft enige tijd geparticipeerd in de WoonGroep Twente. In deze bundeling van regionale corporaties werd gezamenlijk beleid gevoerd vanuit de gedachte de samenwerking steeds verder te intensiveren. Deze brede samenwerking gaf de WGT een bredere scope in de regio op basis waarvan ook op regionale schaal invulling gegeven kon worden aan de opgave.

Gedurende de samenwerking in de WGT, bleek dat er tussen de verschillende partijen afwijkende gedachtes waren over de vorm en de aard van de samenwerking. Daarbij bleek dat de voordelen die vanuit de samenwerking werden beoogd in niet alle gevallen feitelijk het geval bleken te zijn. Toen er geen verdere basis meer was voor intensieve

samenwerking heeft WBO besloten zich terug te trekken uit de WGT. Hiermee ligt de focus van WBO weer meer dan daarvoor op de gemeente Oldenzaal. Deze hernieuwde focus heeft binnen WBO en bij de directe partners in de stad een zeer positieve conotatie. De andere corporaties in de WGT zijn inmiddels tot een fusie overgegaan.

De regionale werkzaamheden van WBO Wonen zijn ten tijde van de visitatie te verwaarlozen. Heemaf is op dit moment het enige project buiten Oldenzaal waarin WBO Wonen belang heeft. In de Strategie Nota 2008-2011 wordt groei buiten de gemeente wel als mogelijkheid genoemd. Tijdens de interviews kwam aan de orde dat er voor de toekomst wellicht de mogelijkheid bestaat dat WBO Wonen gaat participeren in de ontwikkeling van het gebied rond luchthaven Twente, afhankelijk van wat hierover besloten wordt.

Er is geen regionale woonvisie, wel is er de zogenaamde Twentse Woningmarktmonitor, waarin wordt teruggekeken op de regionale woningmarkt van 2003 t/m 2008. In de Woonvisie van de gemeente Oldenzaal, zie hieronder, is sprake van een op te stellen woonvisie van de subregio Noordoost Twente, maar deze is voor zover bekend nog niet verschenen. Al met al geeft WBO via de gemeentelijke kaders indirect invulling aan de regionale behoeften. Er is echter geen expliciete focus op de regionale opgave. Er wordt wel nadrukkelijk in regionaal verband samengewerkt.

3.3 Lokale opgaven

In februari 2004 is door de gemeente Oldenzaal een woonvisie opgesteld. Hierin zijn de belangrijkste kaders weergegeven waarbinnen WBO Wonen invulling kan geven aan haar maatschappelijke taakstelling. De prestatieafspraken met de gemeente vloeien voort uit de woonvisie. In de navolgende paragraaf schetsen we de contouren van de woonvisie en beschrijven we hetgeen door gemeente en corporatie is afgesproken.

3.3.1 Woonvisie Oldenzaal 2004

De gemeente Oldenzaal heeft in de Woonvisie vastgesteld dat een uitbreiding van de voorraad met 1.222 woningen voor de jaren 2003-2009 gewenst is. In de woonvisie wordt het partnerschap tussen de corporatie en de gemeente benadrukt. Samen met WBO dient de kwalitatieve invulling van het nieuwbouwprogramma in de sociale huursector verder te worden vastgesteld. Tevens bepalen deze partijen hoeveel woningen voor ouderen kunnen worden gerealiseerd, volgens het concept van het Woonkeurlabel en welke woningen levensloop-bestendig te bouwen zijn.

Er worden afspraken voorzien met WBO Wonen over de omvang van de betaalbare huurwoningvoorraad en over het blijvend toewijzen van huurwoningen volgens de BBSH-normen.

Ten aanzien van ouderen en zorgbehoevenden wil de gemeente afspraken maken met WBO Wonen en zorginstellingen over de gewenste uitbreiding van de huisvesting van ouderen. In de prestatieafspraken met WBO Wonen moeten de bestaande afspraken over de huisvesting van statushouders worden opgenomen

Er komt een jaarlijkse evaluatie met de betrokkenen op de woningmarkt van het huisvestingsbeleid. WBO Wonen is hierbij, volgens de gemeente, een van de belangrijkste partners.

Ook komt er een integrale beleidsnota Wonen, Zorg en Welzijn. Samen met WBO Wonen legt de gemeente deze voor aan diverse betrokken organisaties waarbij gestreefd wordt te komen tot een pilotproject voor de inrichting van een zone voor wonen, welzijn en zorg.

De prestatieafspraken die met WBO Wonen gemaakt zullen gaan worden, moeten volgens de gemeente worden gevolgd in een monitoringsysteem. Met WBO Wonen worden volgens de gemeente afspraken gemaakt over de inrichting, het bijhouden en het gebruik hiervan.

3.3.2 Prestatieafspraken gemeente Oldenzaal (2005-2009)

Met de gemeente Oldenzaal zijn voor de jaren 2005-2009 prestatieafspraken gemaakt. De totstandkoming van de prestatieafspraken is als wat eenzijdig ervaren. Hiermee is tevens de betrokkenheid bij de afspraken minder dan mogelijk was geweest. De afspraken bestrijken verschillende thema's. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven ingedeeld naar de thema's uit de visitatiemethodiek.

Tabel 3.1 Prestatieafspraken gemeente Oldenzaal

Prestatieveld	Afspraak
Beschikbaarheid	Er zullen 400 huurwoningen worden gebouwd, waarbij de lokale woningbehoefte uitgangspunt is.
Betaalbaarheid	Van de 400 te realiseren nieuwe huurwoningen zullen er minimaal 108 betaalbaar zijn = < € 508,-.
Bijzondere doelgroepen	Van de 400 te realiseren nieuwe huurwoningen zijn er minimaal 210 geschikt voor bewoning door ouderen, 99 voor zorgbehoevenden en 40 specifiek voor starters.
Leefbaarheid en veiligheid	- verbetering van de omgevingskwaliteit; - zorgvuldig ruimtegebruik; - fysieke ruimte voor een aantrekkelijke, sociale en veilige omgeving.
Bouwproductie	646 woningen.
Herstructurering	Geen aparte afspraken.
Duurzaamheid en energie	Geen aparte afspraken.

De woningbouwafspraken zijn vervolgens nader gepreciseerd. In het volgende overzicht zijn de afspraken over woningbouw met WBO Wonen per gebied weergegeven

Tabel 3.2 Woningbouwafspraken met gemeente Oldenzaal

Gebied	Aantal en soort	Start bouw
Binnenstad	10 grondgebonden huurwoningen	2007
	167 huurappartementen	2005-2008
	59 grondgebonden koopwoningen	2005-2008

Gebied	Aantal en soort	Start bouw
	96 koopappartementen	2006-2008
Zuid-Berghuizen	15 huurappartementen	2009
De Thij	70 huurappartementen	2007-2008
	30 grondgebonden koopwoningen	2008
	25 koopappartementen	2008
Graven Es	42 grondgebonden huurwoningen	2006-2009
	119 huurappartementen	2005-2009
	13 grondgebonden koopwoningen	2006
	646 woningen	2005-2009

3.3.3 Prestatieafspraken gemeente Oldenzaal (2010-2015)

De gemeente Oldenzaal is over nieuwe prestatieafspraken in gesprek met GS van Overijssel. De belangrijkste beleidskaders zijn:

- de provinciale omgevingsvisie;
- de provinciale omgevingsverordening;
- de nieuwe woonvisie.

Op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing streven partijen onder meer naar afspraken met de woningcorporaties over de renovatie van sociale huurwoningen, zodanig dat per 1 januari 2015 minstens 50% van deze woningen energielabel B heeft.

De gemeente richt haar beleid op een toename van de woningvoorraad voor de gehele gemeente van 1 januari 2010 tot 1 januari 2015 met ca. 590 woningen.

Op basis van deze gegevens streven gemeente en WBO er naar op korte termijn te komen tot nieuwe prestatieafspraken. In tegenstelling tot de totstandkoming van eerdere afspraken, vervult WBO Wonen hierin een actieve rol. Hiermee geeft WBO Wonen invulling aan haar eigen voornemen een duidelijke rol te spelen in de opgave van de stad. Dit gaat verder dan alleen het stapelen van stenen. Als zodanig past de huidige procesgang goed bij de uitgangspunten van beleid.

3.4 Presteren naar Opgaven

In de prestatieafspraken is, expliciet, de wens aangegeven de geleverde prestaties te monitoren. Hierbij is echter niet aangegeven op welke wijze deze monitoring dient plaats te vinden en wie daar verantwoordelijk voor is. In de regel lijkt hier een eerste verantwoordelijkheid te liggen voor de gemeente. Indien dat echter niet tot stand komt, kan het vanuit de corporatie wenselijk zijn en getuigen van kracht om deze monitoring zelf ter hand te nemen.

We constateren dat er geen expliciete monitoring heeft plaatsgevonden. Wel is er met een groeiende intensiteit overleg geweest met de gemeente Oldenzaal waar de voortgang op projectniveau (in het licht van de prestatieafspraken) steeds prominent op de agenda stond. In een aantal gevallen was op deze wijze duidelijk dat prestatieafspraken zijn gerealiseerd. Voor een ander deel hebben we ons gebaseerd op aanvullende gegevens.

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

- Overlegverslagen gemeente / WBO Wonen;
- Jaarverslagen;
- Corporatie in Perspectief.

In de onderstaande tabel worden de afspraken die de opgaven in het werkgebied weergeven voorzien van prestaties en een beoordeling.

Tabel 3.3 Beoordeling prestaties

Doelstelling-afpraak	Realisatie WBO Wonen	Beoordeling
<i>Beschikbaarheid</i>		
108 betaalbare huurwoningen 2005-2009	gerealiseerd	10
<i>Betaalbaarheid</i>		
Woningvoorraad onder aftoppingsgrens	2008 Woningbezit ingedeeld naar huurklasse < € 343-499 = 96%	8
<i>Bijzondere doelgroepen</i>		
Van de 400 te realiseren nieuwe huurwoningen zijn er minimaal 210 geschikt voor bewoning door ouderen, 99 voor zorgbehoevenden en 40 specifiek voor starters.	2006: 2 x 10 starterswoningen in ontwikkeling; 2007: 5% woningen ter beschikking klanten zorginstellingen 2008: 11 appartementen voor jongeren, 83 woningen in diverse stadia van ontwikkeling voor klanten zorginstellingen. Geen eigen informatie over huisvesting ouderen. CFV: aandeel toegankelijke nultrede-woningen 19,6% (landelijk 27,7%). CFV: toewijzing woningen aan ouderen 2008: 11,6% (15,7%).	5
<i>Leefbaarheid en veiligheid</i>		
Verbetering omgevingskwaliteit; Fysieke ruimte voor een aantrekkelijke, sociale en veilige omgeving. NB Het betreft hier twee doelen uit het programma stedelijke vernieuwing 2005-2009. Worden in prestatieafspraken wel genoemd, niet nader uitgewerkt.	Uitgaven leefbaarheid 2006: € 150.000 2007: € 400.000 2008: € 530.000.	8
<i>Bouwproductie</i>		
646 woningen waarvan 400 huurwoningen	2006-2008 opgeleverd: 25 koopwoningen, 103 huurwoningen, 20 appartementen ongespecificeerd, diverse projecten in ontwikkeling.	8
<i>Herstructurering</i>		
Geen afspraken		n.v.t.

Doelstelling-afspraken	Realisatie WBO Wonen	Beoordeling
<i>Duurzaamheid en energie</i>		
Geen afspraken		n.v.t.
Totaal beoordeling		7.8

3.5 Presteren naar Opgaven: Ruim voldoende

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

Tabel 3.4 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van WBO Wonen liggen in de gemeente Oldenzaal. Daarnaast speelt WBO Wonen in op ontwikkelingen in het werkgebied en heeft zij afspraken (samenwerking, intentieovereenkomsten ed.) gemaakt met maatschappelijke partners.	7,8	70%	5,5
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	WBO Wonen heeft gedegen inzicht in de opgaven in het werkgebied. De bijdrage die WBO Wonen levert is vastgelegd in de prestatie-afspraken. Op het punt van herstructurering en duurzaamheid zijn geen nadere afspraken met de gemeente.	7	10%	0,7
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	WBO Wonen vertaalt de opgaven zelf naar concrete doelen als onderdeel van haar jaarplannen/begrotingen. Monitoring laat zien, dat WBO Wonen haar afspraken nakomt. WBO Wonen geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.	7	10%	0,7
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	In de jaarverslagen en in het bestuurlijk overleg met de gemeente, wordt de nodige aandacht besteed aan de prestatieafspraken. Er is echter sprake van een impliciete vertaling van de prestatieafspraken naar de geleverde prestaties en niet van expliciete monitoring. Bijsturing vindt derhalve plaats op projectniveau en niet op niveau van prestatieafspraken.	5	10%	0,5
Presteren naar Opgaven: 7,4 (=afgerond een 7)				

Wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied kan geconcludeerd worden dat WBO Wonen Ruim voldoende presteert. De corporatie kent de opgaven in Oldenzaal, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeente. De feitelijke prestaties zijn goed te noemen.

Op een aantal vlakken heeft WBO Wonen samenwerkingsovereenkomsten, danwel convenanten gesloten met andere partijen, vooral met betrekking tot bijzondere doelgroepen.

Op alle gemaakte afspraken laat WBO Wonen prestaties zien. Wanneer naar de verschillende prestatievelden gekeken wordt, blijken alle prestaties gemiddeld genomen behoorlijk gerealiseerd te worden. Op gebied van monitoring en verantwoording is nog een slag te maken; niet alleen richting de gemeente, maar ook naar andere belanghouders.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

In een maatschappelijke visitatie is een belangrijke rol weggelegd voor de stakeholders van de corporatie. De maatschappelijke visitatie beoogt een oordeel te geven over het maatschappelijk presteren van de corporatie. De mening van belanghouders hierover staat centraal in dit hoofdstuk.

Stakeholders zijn in onze benadering een omvangrijke en diverse groep, die elk op een eigen wijze te maken hebben met WBO Wonen. Hierbij is het goed te schetsen dat de diverse stakeholders ook elk een relatie hebben met WBO Wonen, die per stakeholder sterk kan verschillen. Zo spreken we van huurders, die als cliënt/klant van de corporatie gezien worden. De gemeente is ook een stakeholder maar heeft een heel ander belang bij de samenwerking met de corporatie. Dit is er een van wederzijdse afhankelijkheid. Andere stakeholders zijn zorg- en welzijnsorganisatie die op velerlei terreinen te maken hebben met de corporatie, gelet op de sterke overlap in doelgroep danwel ambitie.

Zoals in iedere relatie is er steeds sprake van in ieder geval twee partijen die elk een belang, een wens, een ambitie en een idee hebben bij wat er zoal nodig is. We hechten er waarde aan te constateren dat er bij iedere relatie sprake is van enige wederkerigheid. Stakeholders mogen als zodanig wat verwachten van een corporatie. Andersom moet een corporatie kunnen rekenen op de andere partij, als het gaat om het verwezenlijken van ambitie. Hoewel de primaire focus van de maatschappelijke visitatie ligt bij het oordeel van de stakeholders over het maatschappelijk presteren van WBO Wonen, zal steeds de koppeling gemaakt worden met de context waarin een opmerking gemaakt wordt, alsmede de wederkerigheid van de relatie.

4.2 Samenwerking en overleg

In algemene zin constateren we, op basis van documentatie, dat WBO Wonen zowel formeel als informeel contact heeft met stakeholders. Op verschillende thema's en locaties zien we een actieve samenwerking. In het eigen beleid wordt ook aandacht besteed aan de stakeholders. Dit blijkt onder meer uit de tevredenheidsmetingen die WBO uitzet onder haar bewoners.

WBO Wonen voert doorlopend metingen uit onder (toekomstige) huurders. Uit de laatst beschikbare meting, uit 2008, blijkt dat de tevredenheid op bijna alle punten is gestegen ten opzichte van het jaar daarvoor. In onderstaande tabel zijn de meest recente cijfers kort op een rij gezet.

Tabel 4.1 Overzicht beoordeling klanttevredenheid

Onderdelen	2007	2008
Klanttevredenheid bij huuropzegging	90%	93%
Cijfer waardering oude woning	7,04	7,06
Cijfer waardering oude woonomgeving	6,34	6,6
Telefonische bereikbaarheid WBO Wonen	81%	95%
Telefonische bereikbaarheid servicenummer	58%	63%
Klanttevredenheid bij opname nieuwe woning	70%	85%
Klanttevredenheid tekenen huurcontract	92%	97%
Service en klantgerichtheid bij reparatieverzoeken	69%	90%
Cijfer waardering vakman	7,26	7,12

De eerste en belangrijkste conclusie uit bovenstaande cijfers is dat de algemene waardering voor WBO als verhuurder positief is. De scores zijn relatief hoog en laten veelal ook nog een stijging zien. Scores waar de cijfers nog relatief wat lager zijn hebben een nadrukkelijke plek in de beleidsvoornemens van de corporatie.

De bewoners van WBO worden vertegenwoordigd door de Huurdersvereniging Oldenzaal (HVO). WBO Wonen faciliteert deze vereniging actief. In de afgelopen jaren is sprake van een sterk verbeterde relatie. De huurdersvereniging laat zich kenmerken als actieve vereniging die bereid is tot samenwerking. WBO ziet de HVO als volwaardig partner. Binnen de HVO kunnen bewonerscommissies worden samengesteld op complexniveau. HVO en het bestuur van WBO Wonen komen vier tot vijf keer in een gezamenlijke vergadering bijeen. De relatie tussen beide partijen is goed.

In de regel hebben bewonersverenigingen een belangrijke taak als verzamelpunt van klachten, die ter bespreking worden voorgelegd bij de corporatie. Het gebrek aan klachten en de actieve houding van de vereniging heeft de aard van de bijeenkomsten, mede op verzoek van WBO, doen veranderen. Meer en meer wordt de huurdersvereniging betrokken bij de beeldvorming en worden specifiek thema's bij de kop gevat en samen met de huurdersvereniging uitgewerkt en besproken. Dit is een mooi voorbeeld van de wijze waarop de wederkerigheid vorm krijgt.

Naast de huurdersvereniging spreekt WBO met regelmaat met de gemeente op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Daarnaast heeft WBO Wonen met een aantal partners zoals zorg- en welzijnsorganisaties afspraken gemaakt dan wel intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Hiermee geeft WBO samen met de partners invulling aan de ambitie van de stad.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft, in overleg met WBO Wonen, ervoor gekozen de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van WBO Wonen en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om

medewerking werd gevraagd. ECORYS heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om hun aanwezigheid bij de bijeenkomst na te gaan

Met de stakeholders is gesproken over de wijze waarop WBO Wonen invulling geeft aan haar maatschappelijke prestaties. Er is gesproken over het ambitieniveau van de corporatie, de thema's waarop de corporatie werkzaam is en de wijze waarop de samenwerking plaatsvindt.

4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 13 april 2010

In totaal zijn acht stakeholders bij de bijeenkomst aanwezig geweest, deze hadden de volgende achtergrond:

- maatschappelijke partners (zes stakeholders);
- huurders (twee stakeholders).

Het programma voor de bijeenkomst bestond uit een korte introductie van de maatschappelijke visitatie en een beknopte profilering van WBO Wonen. Vervolgens is in een aantal rondes, een oordeel gevraagd over de prestaties van WBO Wonen. Er zijn enquête-formulieren gebruikt voor het inventariseren van het oordeel. In elke ronde heeft een korte discussie plaatsgevonden. Bijlage drie geeft een overzicht van de bij de maatschappelijke visitatie betrokken stakeholders.

In eerste aanleg is gesproken over de ambities van WBO Wonen. De aanwezige stakeholders is gevraagd op een schaal van 1 tot 10 aan te geven:

- hoe belangrijk zij deze ambitie vinden;
- welk oordeel zij hebben over de prestaties van WBO Wonen.

Wanneer de stakeholders geen mening hadden of geen beoordeling konden geven, is hen gevraagd een vraagteken te noteren. In de tabellen wordt het belang dat stakeholders aan een doelstelling hechten, weergegeven en vervolgens de beoordeling van de prestaties van WBO Wonen op deze doelstelling.

Tabel 4.2 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen WBO Wonen

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Op een schaal van 1-10	Prestaties WBO Wonen? Op schaal van 1-10
Specifieke ambities		
• WBO Wonen excelleert in kwaliteit.	8	7,4
• WBO Wonen zorgt voor goede prijs/kwaliteit-verhouding in nieuwbouw.	8,4	7,5
• WBO Wonen voorziet in vastgoedbehoefte zorgorganisaties.	8,1	7,3
• WBO Wonen is innovatief in plezierig wonen door goede woningen en goede woonomgeving.	8,2	8,1
• WBO Wonen biedt goedkope huurwoningen voor starters.	8,3	7,6
Inzet corporatie ten aanzien van:		

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Op een schaal van 1-10	Prestaties WBO Wonen? Op schaal van 1-10
De Klant	8	7,4
De Woning	8	7,7
De Wijk	8,4	7,3
De Organisatie	8,4	7,8
De Financiën	7,7	7,8
Gemiddeld	8,1	7,6

Gemiddeld genomen vinden de stakeholders de ambities en doelstellingen, zoals WBO Wonen deze heeft geformuleerd belangrijk (score 8,1). Hiermee geven de stakeholders aan dat WBO zich ‘met de goede dingen bezighoudt’. De geformuleerde specifieke ambitie ‘WBO Wonen zorgt voor een goede prijs/kwaliteit-verhouding in nieuwbouw’ sluit het meest aan bij hetgeen de stakeholders belangrijk vinden bij een woningbouwcorporatie als WBO (8,4). Daarnaast worden ook de generieke ambities van WBO ten aanzien van haar inzet in de wijk en ten aanzien van de eigen organisatie hoog gewaardeerd.

De financiële doelstellingen zijn voor stakeholders het minst belangrijk. De stakeholders hebben zicht op het belang van de doelstellingen (weinig stakeholders hebben aangegeven het niet te weten cq geen mening te hebben), behalve als het gaat om die van organisatorische en financiële aard. Dit sluit overigens aan bij de verwachtingen.

De prestaties van WBO Wonen op de eigen ambities worden gemiddeld met een 7,6 beoordeeld. Ook hier geeft een deel van de stakeholders geen mening als het gaat om doelstellingen op het gebied van organisatie en financiën. Bovendien kan een aantal van hen geen mening geven over de prestaties rond woningen. Dit heeft ermee te maken dat het gros van de aanwezige stakeholders de individuele woningen van WBO Wonen niet kent, omdat ze geen huurder zijn. De ambitie van WBO Wonen om innovatief te zijn krijgt de beste beoordeling (7,6). WBO kenmerkt zich hiermee als innovatieve corporatie in de ogen van stakeholders.

In de discussie wordt allereerst onderkent dat WBO streeft naar kwaliteit. Dit wordt als erg goed ervaren. Klantgroepen worden onderzocht en op basis daarvan wordt bekeken hoe WBO Wonen dichterbij de klant kan komen. WBO Wonen is innovatief in wijkgericht denken, ook de omgeving en de interactie in de wijk krijgen de aandacht. De stakeholders merken op dat WBO Wonen vooral excelleert als het gaat om de ‘normale’ woning. Bij de HVO komen bijvoorbeeld nauwelijks klachten binnen.

Er wordt een echter ook een verschil opgemerkt tussen de corporatiewereld en de wereld van zorg en welzijn, die leiden tot verschillen van inzicht op terreinen als domotica en duurzaamheid. Ook vraagt een individuele klant om een andere benadering dan een grote klantgroep, zowel als het gaat om de inrichting van zijn woning, als in de communicatie.

De stakeholders geven aan dat WBO in essentie uitstekend presteert waar het gaat om reguliere wooneenheden voor ‘reguliere’ bewoners, maar waar het gaat om georganiseerde zorgwoningen, of maatschappelijk vastgoed kunnen nog stappen gezet worden. De stakeholders geven hierbij overigens aan dat er een wederzijdse verantwoordelijkheid ligt bij het maken van de juiste afspraken en het formuleren van goede eisen.

WBO Wonen wordt gezien als een eigenzinnige corporatie met een bevroren leiding. WBO Wonen is in zijn enthousiasme vaak geneigd de regie te nemen. Men constateert dat wanneer WBO de zaken niet oppakt het veelal blijft liggen. Deze constatering heeft echter ook een keerzijde. Vanuit het enthousiasme en de snelheid van handelen kan WBO er soms aan voorbijgaan dat de mogelijke inbreng van gemeente en maatschappelijke organisaties een bepaalde meerwaarde kunnen generen. Vanuit de organisatie is absoluut oog voor wat de zorg- en welzijnsinstellingen willen, maar het gevoel bestaat dat WBO toch in de kern zijn eigen gedachtes volgt. Het zou krachtiger kunnen zijn als in de processen meer samengewerkt zou worden: niet alleen aan het begin, maar ook tijdens de realisatie.

Er is ook met de stakeholders gesproken over de thema's waarop de corporatie werkzaam is. In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven.

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over het werkgebied

Opgaven in het werkgebied WBO Wonen	Belang volgens stakeholders	Beoordeling van de prestaties van WBO Wonen
Beschikbaarheid	8,3	7,3
Betaalbaarheid	8,3	7,6
Bijzondere doelgroepen	8,5	6,8
Leefbaarheid en veiligheid	7,8	7,4
Nieuwbouwproductie	8,1	7,6
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	7,6	7,9
Duurzaamheid en energie	8,0	6,3
Gemiddeld		7,3

In bovenstaande tabel is in de eerste kolom een weging meegegeven aan de verschillende thema's. Hieruit kan worden opgemaakt wat, in ogen van de stakeholders, de belangrijkste thema's zijn in het werkgebied van WBO. In de tweede kolom is te lezen in welke mate WBO, in de ogen van de stakeholders, invulling geeft aan deze thema's.

Aandacht voor bijzondere doelgroepen wordt als het meest belangrijke thema gegeven in Oldenzaal. Het belang van stedelijke vernieuwing/herstructurering wordt het laagst ingeschaald.

WBO Wonen presteert ruim voldoende op de verschillende werkvelden (cijfer 7 en hoger), behalve als het gaat om bijzondere doelgroepen en duurzaamheid en energie. De stakeholders waarderen deze punten met een 6,8 respectievelijk 6,3. Tijdens de discussie wordt opgemerkt dat WBO Wonen zich, als het gaat om bijzondere doelgroepen, nog wat meer zou kunnen verdiepen in de specifieke problematiek. Men constateert een gedeeld belang en zelfs een gedeelde ambitie, maar verschilt op onderdelen met WBO over de wijze waarop dit wordt ingevuld.

Hoewel het belang van de opgaven, als het gaat om stedelijke vernieuwing en herstructurering het laagst scoort, worden de prestaties op dit punt het hoogst gewaardeerd, namelijk met een 7,9.

In de afsluitende ronde is de stakeholders een aantal open vragen voorgelegd waarin zij hun boodschap aan de corporatie konden uiten. Tevens is hen gevraagd een totaal rapportcijfer te geven voor WBO Wonen. Het rapportcijfer van de stakeholders komt gemiddeld op een 7,8. Dit is een hoog cijfer. Onderliggende cijfers geven aan dat de huurders nog iets hoger scoren dan de overige stakeholders.

Het algemene beeld dat de stakeholders van WBO Wonen hebben, is positief. De stakeholders zien WBO Wonen als een kwalitatief hoogwaardige, degelijke en vernieuwende corporatie. WBO Wonen is een betrouwbare samenwerkingspartner, maar in de communicatie valt nog wel wat te verbeteren.

De belangrijkste boodschap aan WBO Wonen kan in onderstaande punten als volgt worden samengevat:

- Houd er rekening mee dat bouwen voor de zorg iets anders is dan sociale woningbouw.
- Heb oog voor het feit dat de behoeftes van grote klantgroepen anders zijn dan die van individuele klanten en pas de communicatie daarop aan.
- Versterk de inhoudelijke samenwerking met derden; maak gebruik van elkaars kwaliteiten en expertise.
- Ontwikkel, ten behoeve van optimale voorzieningen voor senioren, domoticabeleid.
- Ga door op de ingezette koers.

Afsluitend 'Het Automerk'

Een enigszins afwijkende vraag die aan alle stakeholders is voorgelegd (zowel tijdens de stakeholdersbijeenkomst als in de telefonische interviews), is het vergelijken van WBO Wonen met een automerk. Door een dergelijke vraag voor te leggen wordt het beeld van WBO Wonen nog een keer op een andere wijze weergegeven.

Over het geheel genomen vergelijken de stakeholders WBO Wonen met een goede middenklasser. Een aantal metaforen worden onderstaand weergegeven:

- Toyota; degelijk, betrouwbaar en niet te protserig;
- Mercedes uit 1950: houdt erfgoed in stand en heeft kwaliteit;
- Peugeot: fris, maar iets minder degelijk;
- Renault: innovatief, Bourgondisch, vernieuwend en vrolijk;
- VW: degelijk, betrouwbaar, vernieuwend en kwaliteit.

4.3.2 Eindoordeel stakeholders

Het eindoordeel van alle, bij de visitatie betrokken stakeholders, komt uit op 7,9.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed

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

Tabel 4.4 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De stakeholders van WBO Wonen beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie, als de bijdragen aan de lokale opgaven als ruim voldoende/goed. Er zijn geringe verschillen tussen de prestatievelden zichtbaar. De stakeholders zien WBO Wonen als een innovatieve, degelijke corporatie gericht op kwaliteit van wonen. WBO Wonen is een open en betrouwbare samenwerkingspartner. De stakeholders vinden wel dat WBO Wonen meer oog zou moeten hebben voor de aparte problematiek van grote klantgroepen.	7,9	70%	5,6
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	WBO Wonen kent de stakeholders in het werkgebied en onderhoudt formeel en/of informeel contact met hen. WBO Wonen is bereid prestatieafspraken te maken, intentieovereenkomsten te sluiten en convenanten af te sluiten.	8	10%	0,8
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	WBO Wonen heeft veel ambities verwoord, waarbij de stakeholders aangeven dat er voor grote klantgroepen een andere benaderingswijze zou moeten worden gezocht. Daarnaast ontbreekt bij stakeholders inzicht over de prestaties.	6	10%	0,6
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	De stakeholders zouden graag meer betrokken zijn bij de prestaties van WBO Wonen, in die zin dat zij graag hun eigen kennis en expertise in willen zetten bij de activiteiten van WBO Wonen.	6	10%	0,6
Presteren volgens Stakeholders: 7,6 (afgerond 8)				

WBO Wonen kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt.

De stakeholders beoordelen de prestaties van WBO Wonen met een goed: WBO Wonen is een ambitieuze, innovatieve corporatie met een duidelijk maatschappelijk gezicht. De stakeholders geven aan dat WBO Wonen goed inspeelt op maatschappelijke opgaven en haar nek durft uit te steken..

5 Presteren naar Vermogen en Efficiency (PnV)

5.1 Inleiding

Het SEV-referentiekader waarin getoetst wordt of de corporatie naar vermogen presteert is nog in ontwikkeling. In de visitatiemethodiek is een aantal kernwaarden geformuleerd zonder dat daarbij een uitgekristalliseerd beeld bestaat van de wijze waarop dat moet worden ingevuld. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld, die langs drie invalshoeken gaat, die door de stichting maatschappelijke visitatie goedgekeurd is:

- De Transparantiemethodiek⁴, op een andere wijze kijkend naar de verdiencapaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomanagement etc.).

In onderstaande paragrafen wordt een en ander in lijn met bovenstaande invalshoeken verder uitgewerkt. Vervolgens leidt dit tot een score, in lijn met het format zoals dat vanuit de methodiek wordt gevraagd.

5.2 Transparantiemethodiek

Het invullen van de transparantiemethodiek levert een aantal heldere inzichten op. Uitgangspunt bij het gebruik van deze methodiek in de visitatie is dat het mogelijk moet zijn dit in te vullen, zonder al te veel tijdsbesteding van de corporatie. Gelet op de specificiteit van de transparantiemethodiek en de eigenheid van de financiële organisatie van iedere corporatie is dit niet altijd mogelijk. Het kost dan te veel tijd om alle gegevens conform de gevraagde eisen op een rij te zetten. Zo ook bij WBO Wonen. In lijn met ons adagium dat een maatschappelijke visitatie niet grote tijdsinvesteringen van de corporatie mag vragen is in gezamenlijkheid afgezien van het invullen van de transparantiemethodiek.

⁴ De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Het doel van de transparantiemethodiek is het bieden van inzicht in de verdien capaciteit van een corporatie, in relatie tot de inzet van middelen ten aanzien van de maatschappelijke opgave. Op basis van hetgeen door WBO Wonen aan informatie is aangeleverd, kan vanuit die achtergrond een en ander worden opgemerkt:

- WBO wonen realiseert winsten op verkoop en huurwoningen.
- WBO wonen realiseert winsten op nieuwbouw van koopwoningen.
- Deze winsten worden ingezet ten gunste van bewoners door:
 - het feit dat de huurkosten bewust lager worden gehouden dan maximaal redelijk gezien mogelijk is;
 - het inzetten van ondersteunende diensten in de wijk zelf;
 - en het aftoppen van de stichtingskosten waardoor lagere huren gerealiseerd kunnen worden. We zien dat dit in toenemende mate het geval is.

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Een tweede invalshoek om tot een beoordeling van de prestatie van WBO te komen ten aanzien van vermogen en efficiëntie, betreft een uitsnede uit de cijfers zoals deze door het CFV worden geregistreerd. Uit de cijfers van het CFV, over de afgelopen periode, komt WBO Wonen naar voren als een financieel gezonde corporatie. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld is WBO Wonen op het gebied van sloop en verkoop van huurwoningen wat minder actief. De prognoses laten echter zien dat er bij WBO Wonen sprake zal zijn van een toename in de dynamiek van de woningvoorraad. Er zal sprake zijn van meer nieuwbouw en verkoop van huurwoningen.

In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2006 tot en met 2008 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de referentiegroep⁵ als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

WBO Wonen heeft hogere uitgaven voor klachtenonderhoud dan de referentiegroep en de uitgaven zijn tevens hoger dan het landelijke beeld. De uitgaven voor klachtenonderhoud zijn in de periode vanaf 2006 daarbij toegenomen. Een ander beeld geldt voor het mutatieonderhoud en het planmatig onderhoud. Hiervan liggen de uitgaven lager dan de referentiegroep en het landelijk beeld. Uitgaven voor mutatieonderhoud zijn gedaald sinds 2006. Uitgaven voor planmatig onderhoud zijn toegenomen.

De totale onderhoudskosten zijn bij WBO Wonen lager dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het onderscheid naar de verschillende typen onderhoud is deels terug te voeren op de wijze van registreren en deels op de specifieke invalshoek van WBO Wonen.

⁵ Het CFV deelt WBO Wonen in bij de groep 'corporaties met marktgevoelig bezit'

Tabel 5.1 Onderhoudskosten WBO Wonen, 2005 t/m 2007

x € 1.000	2006	2007	2008	in € per vhe 2008		
				WBO	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	852	1.182	1.435	348	290	300
Mutatieonderhoud	1.030	842	569	138	172	186
Planmatig onderhoud	1.720	2.152	2.572	625	961	978

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

WBO Wonen kiest bewust voor het aanbrengen van kwaliteit. Bij mutaties wordt momenteel gewerkt volgens een methode waarbij WBO zelf de keuzes maakt omtrent het interieur van de woning. Er wordt in deze gewerkt met vraaganalyses en ontwerpende architecten. Door dit voor verschillende woningen uniform te doen ontstaan inkoopvoordelen. De achtergrond van deze aanpak heeft naast het kwaliteitsaspect betrekking op de duurzaamheid van de woning. Het voorkomt dat hele specifieke keuzes van bewoners moeten worden teruggedraaid als de woning van bewoner verandert. Een en ander gaat ten koste van de keuzeruimte van de bewoners.

Uitgaven voor leefbaarheid

Wanneer gekeken wordt naar de uitgaven voor leefbaarheid, maakt Corporatie in Perspectief onderscheid in sociale en fysieke activiteiten. Uit de analyse komt naar voren, dat WBO Wonen in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde meer uitgeeft aan leefbaarheid. WBO Wonen richt zich op de wijkgebonden activiteiten en dan met name op de fysieke activiteiten. Navraag leert dat de uitsplitsing naar fysieke en sociale uitgaven op basis van registratieverschillen niet zichtbaar wordt bij de cijfers van WBO Wonen. In algemene zin constateren we dat WBO Wonen toenemend actief is op gebied van leefbaarheid, waarbij zowel sociale als fysieke elementen aan de orde zijn.

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

	WBO	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	0	40	58
Fysieke activiteiten	132	55	54
Totaal	132	95	112

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De activiteiten die WBO Wonen ontplooit op gebied van leefbaarheid zijn niet vastgelegd in een specifiek leefbaarheidbeleid. Er is wel een vastgelegd leefbaarheidbudget, dat in de begroting jaarlijks € 300.000 tot € 400.000 bedraagt.

Mutaties

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting laat de mutaties in het bezit van de corporaties (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) zien als een percentage van de voorraad. De dynamiek in het bezit van WBO Wonen ligt onder het gemiddelde niveau. Op alle onderdelen is de dynamiek in de voorraad van WBO Wonen minder groot dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De prognose 2008-2012 laat een toenemende dynamiek zien, vooral met betrekking tot de realisatie van zowel koop- als huurwoningen.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad WBO Wonen, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

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

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Realisatie-index

Naast de voorgenomen dynamiek in de voorraad kijken we naar de mate waarin de voornemens, op basis van CFV-cijfers, ook feitelijk worden gerealiseerd. Het zijn roerige tijden, de wereldwijde kredietcrisis legt een grote druk op de woningmarkt. Veel partijen maken een pas op de plaats wat betreft de woningbouwproductie. Het blijkt moeilijk de beoogde resultaten ook waar te kunnen maken, dit is een landelijke trend. Als het gaat om nieuwbouw, sloop of verkoop van het bezit kan vastgesteld worden dat WBO Wonen ook de gevolgen van de kredietcrisis ondervindt en op gebied van realisatie achterblijft bij de voornemens. Bij WBO wonen is dit effect nog wat groter dan landelijk het geval is.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2006-2008

Realisatie-index 2006-2008	WBO Wonen	Landelijk
Nieuwbouw	0,40	0,56
Sloop	0,35	0,45
Verkoop van bezit	0,57	0,61

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Kosten en opbrengsten productie

De huurwoningen die WBO Wonen realiseert, hebben gemiddeld genomen hoge stichtingskosten. Dit past bij de ambitie van WBO Wonen om hoge kwaliteit te willen leveren. Dit uit zich ook in de verkoopopbrengsten van verkochte huurwoningen, die ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld wat hoger liggen. De verkoopkosten die WBO Wonen maakt zijn relatief laag, dit is een positief gegeven.

Tabel 5.5 Kosten en opbrengsten

Kosten en opbrengsten	WBO Wonen	Landelijk
Bruto verkoopprijs	152.250	146.104
Verkoopkosten	4.750	7.757

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad ligt in de periode 2004-2007 op een redelijk vergelijkbaar niveau als de referentiegroep en het landelijke beeld laten zien. Vanaf 2006 heeft WBO Wonen te maken met een dalende dekkinggraad, dit is echter ook in lijn met het landelijk beeld.

Tabel 5.6 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2005	2006	2007	2008
WBO Wonen	1,7	1,7	1,6	1,4
Referentiegroep	1,6	1,8	1,7	1,5
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Vastgoedwaarde

Om een beeld te schetsen van de waarde van het bezit van WBO Wonen kijken we naar een aantal parameters zoals het centraal fonds deze hanteert. De bedrijfswaarde van WBO Wonen per verhuureenheid is wat lager dan het landelijk gemiddelde. De WOZ-waarde ligt ook wat lager dan het landelijk beeld. Dit past op zichzelf bij de het bezit van WBO Wonen en de regio waarin WBO Wonen actief is.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde 2008

	WBO Wonen	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 39.221	€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 35.793	€ 35.518
WOZ-waarde	€ 139.983	€ 155.105
Huur/WOZ-waarde	3,4	3,2

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Risicoprofiel en continuïteit

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigd risicovermogen, dan volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (31/12/07) en op basis van de prognoses (31/12/12). WBO Wonen heeft een positief oordeel gekregen ten aanzien van de solvabiliteit. Wat betreft de continuïteit kreeg WBO Wonen een A-oordeel. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie. De corporatie voldoet zowel aan de eis dat de continuïteit voldoende is gewaarborgd, als aan de eis dat ze haar middelen voldoende inzet in het belang van de volkshuisvesting.

Tabel 5.8 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2008				2013			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
WBO Wonen	5,6	5,3	2,9	8,3	7,5	12,6	6,2	15,9
Referentie	4,4	7,0	1,6	8,5	6,1	12,9	4,7	15,2
Landelijk	3,9	7,0	2,4	8,7	6,1	13,6	5,5	16,2

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

5.4 Financiële sturing door WBO Wonen

Naast de algemene gegevens, zoals in de vorige paragrafen is weergegeven, willen we op hoofdlijnen een beeld schetsen van de specifieke invalshoeken die WBO Wonen kiest ten aanzien van het financieel beleid. In deze paragraaf treft u hier een uitsnede van.

Wat betreft het financiële beleid geeft WBO Wonen sinds 2006 aan, dat zij tot 2010 jaarlijks € 14 miljoen wil investeren in nieuwbouw en herstructurering. Zij wil beschikken over voldoende vermogen om ook na 2009 een bijdrage te kunnen leveren aan de volkshuisvestelijke opgaven in Oldenzaal. Sinds 2007 is er een meerjarenbegroting die jaarlijks wordt geactualiseerd en vastgesteld, alsmede een meerjarenprognose.

Elementen van het financiële beleid zijn:

- Ondergrens solvabiliteit 15%.
- Een rendement van 5% van de te ontvangen huren op de normale bedrijfsvoering (2006 en 2007)
- Netto kasstroom van de normale bedrijfsvoering is minimaal 50% (2008).
- Sturen op ontwikkeling van kasstromen (2009). Het kasstroomoverzicht bestaat uit de exploitatie van woningen en de daaruit voortvloeiende inkomsten en uitgaven respectievelijk de resultaten uit beleidsvoornemens. Gestuurd wordt op:
 - Nieuwbouwprojecten;
 - Renovatieprojecten;
 - Leefbaarheid;
 - Planmatig onderhoud;
 - Verkoop bestaand bezit.
- Het CFV toetst of het vermogen van de corporatie voldoende buffer bevat om risico's op te vangen. Het CFV beoordeelt de continuïteit van de corporaties door middel van een oordeel (A, B, C). WBO Wonen heeft de afgelopen jaren een A-oordeel gekregen, dat betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
- WBO Wonen voldoet aan de WSW-eisen met betrekking tot kredietwaardigheid.
- Kernelementen treasury (onderdeel treasurystatuut 2007):
 - Beleidskaders extern: Woningwet, BBSH, WSW, CFV, richtlijnen voor jaarverslaglegging
 - Beleidskaders intern: statuten, organisatie treasuryfunctie en treasuryjaarplan
 - Hoofddoelstelling: het waarborgen van de financiële continuïteit in brede zin
 - Er is een financiële commissie met een adviserende taak, bestaande uit de bestuurder, de manager bedrijfsvoering en senior medewerker treasury
 - Kwalitatieve uitgangspunten financiering en renterisicomanagement, beleggen en rentederivaten.

5.4.1 Meerjarenbegroting 2009 - 2013

Uitgangspunten voor de meerjarenbegroting die eind 2008 is opgesteld, zijn de verkoop van 36 woningen per jaar met een jaarlijkse kostenpost van € 1,5 miljoen voor het invoeren van de basisnorm woonkwaliteit. De Meerjarenbegroting geeft over de gehele periode negatieve jaarresultaten, waarbij in het bijzonder het jaar 2012 opvalt. Deze hangen samen met de stijgende lijn in de bedrijfslasten (in het bijzonder de dotatie voor de onrendabele toppen). In deze meerjarenbegroting daalt het eigen vermogen van bijna € 39 mil-

joen in 2009 naar € 30 miljoen in 2013. De solvabiliteit daalt van 21,57% naar 18,5%. Dit is echter bewust beleid. Vanaf 2010 worden er voorzieningen opgenomen als gevolg van voorgenomen onrendabele investeringen (gerelateerd aan het strategisch voorraadbeleid). Deze voorzieningen lopen op van € 2,1 miljoen in 2010 tot € 11,7 miljoen in 2013. Dit heeft consequenties voor de WSW-borgstelling, maar hier wordt bewust mee gewerkt.

Tabel 5.9 Meerjarenbegroting WBO Wonen 2008-2013

(x 1.000)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bedrijfsopbrengsten						
Huren	18.766	19.511	20.544	21.303	22.052	22.817
Vergoedingen	1.312	1.404	1.461	1.494	1.528	1.562
Vrijval egalisatierekening	0	0	0	0	0	0
Toegerekende kosten aan eigen bedrijf	0	0	0	0	0	0
Verkoop woningen	2.094	2.039	2.497	1.706	2.614	1.769
Overige bedrijfsopbrengsten	66	64	64	65	66	66
Som der bedrijfsopbrengsten	22.359	23.018	24.567	24.569	26.259	26.214
Bedrijfslasten						
Afschrijvingen materiële vaste activa	2.592	2.943	2.967	3.052	3.182	3.366
Overige waardeverminderingen	4.398	3.961	1.526	1.526	1.998	1.527
Lonen en salarissen	2.510	3.061	3.058	3.129	3.235	3.322
Sociale lasten	301	338	334	345	353	365
Pensioenlasten	441	500	490	505	520	536
Onderhoud	3.965	3.958	3.177	3.180	3.343	3.525
Overige bedrijfskosten	4.874	4.714	5.006	5.097	5.205	5.323
Som der bedrijfslasten	19.081	19.495	16.558	16.834	17.837	17.964
Exploitatieresultaat	3.278	3.523	8.009	7.734	8.423	8.250
Financiële baten en lasten						
Rentebaten	845	115	107	100	95	91
Opbrengsten financiële vaste activa	27	24	22	21	19	17
Rentelasten en soortgelijke kosten	-5.975	-6.299	-6.873	-7.254	-7.673	-8.068
Totaal financiële baten en lasten	-5.103	-6.159	-6.744	-7.133	-7.559	-7.959
Resultaat uit bedrijfsvoering	-1.825	-2.636	1.265	602	864	290
Belastingen (vpb)	0	-765	-984	-1.041	-1.024	-1.082
Buitengewone baten en lasten	0	0	0			
Resultaat	-1.825	-3.401	280	-440	-160	-792

Bron: Werkplan/Begroting 2009, WBO Wonen

Er wordt momenteel binnen WBO gewerkt aan het risicomanagement. Hierbij komen zowel interne als externe risico's en zowel financiële als meer persoonlijke risico's aan bod. Een en ander wordt dit jaar verder uitgewerkt, in lijn met de wens in brede zin impliciet beleid explicieter weer te geven.

5.4.2 Inzet maatschappelijk vermogen

WBO Wonen heeft in haar begroting expliciet een post Leefbaarheid opgenomen en deze uitgesplitst naar de volgende posten:

Tabel 5.10 Inzet leefbaarheid 2008 en 2009

Post (x 1000)	Begroting 2008	Begroting 2009
Leefbaarheid projecten leefbaarheid	230.000	200.000
Leefbaarheid initiatieven bewoners	50.000	50.000
Leefbaarheid achterpadverlichting	10.000	10.000
Leefbaarheid mutaties	10.000	25.000
Leefbaarheid vanuit PO	14.353	0
Kosten tuinonderhoud-groenonderhoud	0	115.000
Dekking Leefbaarheid		-145.000
Dekking Leefbaarheid algemene kosten		-20.000
Totaal	314.353	235.000

Bron: Werkplan-Begroting 2009, WBO Wonen

Voor de huurdersvereniging is elk jaar een bedrag van € 10.000 beschikbaar.

Jaarlijks betaalt WBO een aantal kosten die niet met de huurders worden afgerekend. Het gaat hier bijvoorbeeld om warmwatervoorziening, huismeesterschap en schoonmaak algemene ruimten. Voor 2008 en 2009 werden deze kosten begroot op € 412.443 respectievelijk € 399.101.

Heffing krachtwijken (Vogelaarheffing): hiermee is in de diverse begrotingen nog geen rekening gehouden.

5.5 Efficiëntie

Naast de grip van een corporatie op de financiële parameters en de continuïteit van de bedrijfsvoering kijken we naar de efficiëntie van deze bedrijfsvoering. De mate waarin de corporatie efficiënt presteert, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader een relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.11 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename 2005-2008 in %
WBO Wonen	€ 1.382	€ 1.167	€ 1.355	€ 1.578	14.3
Referentiegroep	€ 1.179	€ 1.159	€ 1.150	€ 1.383	17.3
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20.3

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen volgens de cijfers van het CFV bij WBO Wonen in de periode 2005 tot en met 2008 wat hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De percentuele toename in die periode was echter aanzienlijk lager. Dit past bij het uitgangspunt van WBO Wonen te kiezen voor kwaliteit, ook in mensen. Dit vergt in de eerste aanleg een investering, maar heeft op termijn tot

doel beter en efficiënter te functioneren. Op basis van de relatief geringe percentuele toename van de kosten kan de voorzichtige aanname gemaakt worden dat het beleid zijn eerste vruchten begint af te werpen.

Naast de bedrijfslasten per verhuureenheid kijken we ook naar de personeelskosten per verhuureenheid en het aantal verhuureenheden per fte. Ook deze geven een indicatie van de efficiëntie van de organisatie.

Tabel 5.12 Personeelskosten en vhe per fte

	WBO Wonen	Referentiegroep	Landelijk
Personeelskosten per fte	€ 57.850	€ 62.916	€ 64.248
Aantal vhe per fte	70	87	94

Bron: Corporatie in Perspectief, WBO Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Het aantal verhuureenheden per fte is relatief beperkt ten opzichte van het landelijke gemiddelde en de referentiegroep. Een en ander constateren we in de wetenschap dat WBO Wonen zich bewust meer in de wijk wil profileren en hiervoor ook bereid is in menskracht te investeren. WBO heeft verder een relatief omvangrijke eigen aannemerij. Veel van de werkzaamheden vinden plaats door eigen personeel. Dit vertekent de bovengenoemde cijfers. De personeelskosten per verhuureenheid liggen lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

Al met al constateren we dat WBO Wonen aandacht heeft voor een efficiënte bedrijfsvoering. Er is grip op de ontwikkelingen en er wordt bewust gestuurd op de efficiëntie.

5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

Al het bovenstaande geeft een beeld van de wijze waarop WBO Wonen presteert ten aanzien van Vermogen en Efficiëntie. In de visitatiemethodiek werken we toe naar een overzicht waarin het bovenstaande gezamenlijk tot uitdrukking komt in de vorm van rapportcijfers. Hierbij maken we de opmerking dat de methodiek op dit punt in ontwikkeling is en blijft. Desalniettemin geeft de onderstaande tabel een aardig beeld van de totaalprestatie van WBO Wonen op dit thema.

Tabel 5.13 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i>				
I. Bedrijfswaarde		7	70%	4,9
a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	WBO werkt consciëntieus aan haar opgaven en ambities vanuit een solide financiële basis. In de kern is daarmee het presteren naar vermogen op orde. Op specifieke punten is impliciete kennis nog niet verwerkt in expliciet beleid. Dat maakt het bij de beoordeling van WBO Wonen conform de visitatiesystematiek lastig op specifieke punten te duiden hoe en of WBO Wonen functioneert.			
b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de stra-				

tegie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen. II Extra potenties c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht. e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend III Presteren naar vermogen f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	Los van de specifieke elementen bestaat het gevoel dat WBO Wonen bewust stuurt op de financiële parameters, waarbij sinds 2008 gewerkt wordt op basis van kasstromen. Met het oog op de komende jaren kiest WBO er bewust voor wat in te teren op eigen vermogen en solvabiliteit. In de afgelopen jaren bedroeg de verkoopdoelstelling enkele tientallen woningen per jaar. Er zijn geen scenario's bij ons bekend. Het risicomanagement is bij WBO Wonen op orde aan het komen. Hier is echter nog een slag te maken Er is een treasurystatuut en er wordt gerapporteerd over de treasury in (onder meer) de kwartaalrapportages. WBO Wonen was in de afgelopen jaren onveranderd kredietwaardig. Het CFV heeft WBO Wonen in 2009 het A-oordeel gegeven. Uit de financiële gegevens is duidelijk terug te lezen op welke wijze WBO Wonen het vermogen inzet voor maatschappelijke doeleinden.			
<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen	WBO Wonen heeft een duidelijke visie op het beoogd rendement op het vermogen.	8	10%	0,8
<i>Risicoprofiel</i>				

III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	WBO Wonen heeft in de afgelopen jaren een solvabiliteitseis gehanteerd van ten minste 20%. In de laatste jaren is dit bijgeschaald naar een minimumeis van 15% Een en ander is nadrukkelijk in relatie gebracht met het voorgenomen investeringsprogramma	8	10%	0,8
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt.	WBO Wonen stuurt bewust op een efficiënte bedrijfsvoering en is zich bewust van de ontwikkelingen. De personeelskosten per verhuureenheid liggen lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.	8	10%	0,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,3 (= afgerond een 7)				

6 Presteren op het gebied van governance

6.1 Inleiding

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

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

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop WBO Wonen omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen. In de kern hanteert ECORYS de formule dat het goed is om naast de feitelijke gegevens een en ander nader in te kleuren.

6.2 Governance structuur

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. Er zijn geen expliciete functieprofielen, maar de Raad als geheel bestrijkt de benodigde expertise, competenties en achtergronden. Twee leden van de Raad zijn benoemd op voordracht van de huurders. De Raad heeft een rooster van aftreden opgesteld, dat in het jaarverslag is opgenomen.

WBO Wonen onderschrijft de Governance Code. Op de website van WBO Wonen wordt Governance ingevuld onder het kopje 'Jaarverslag 2008', waarin onder meer ingegaan wordt op het functioneren van de Raad van Commissarissen. Ook de statuten zijn op de website geplaatst. De Raad van Commissarissen heeft een eigen reglement. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen een Auditcommissie ingesteld.

Jaarlijks komt de Raad van Commissarissen vijf keer bijeen voor een reguliere vergadering. Twee keer per jaar is er overleg met het MT. Ook is er overleg met de HVO en de OR. Informeel zijn er contacten met de gemeente en andere belanghebbenden in de stad.

Elk jaar onderwerpt de Raad van Commissarissen zich aan een zelfevaluatie. Het gaat daarbij om het eigen functioneren, het functioneren van de bestuurder en de vraag of de doelstellingen van de organisatie zijn gehaald.

6.3 Intern Toezicht

In het jaarverslag geeft de Raad van Commissarissen aan dat het toezicht in vier onderdelen uiteenvalt:

- toezicht op de strategie, door goedkeuring van de jaarlijkse bedrijfsplannen per bedrijfsonderdeel;
- toezicht op de financiële risicobeheersing, door goedkeuring van de financiële meerjarenplanning en de jaarlijkse begrotingen. Bij de financiële risicobeheersing is het kasstromenoverzicht voor een periode van vijf jaar een belangrijk instrument;
- toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, door goedkeuring van de jaarlijkse meerjareninvesteringsprogramma's;
- toezicht op verbindingen, door goedkeuring vooraf van het aangaan daarvan.

Toetsingskaders van de Raad van Commissarissen zijn naast de Strategie Nota, het volkshuisvestelijk belang, het imago, de financiële betekenis van de plannen en de invloed op de risicosturing van WBO Wonen. Hier wordt actief op gestuurd.

Haar oordeel baseert de Raad van Commissarissen onder meer op de informatie van de bestuurder, mede in de vorm van kwartaalrapportages en het jaarverslag, en op de informatie van het CFV, het Ministerie van VROM, de gemeente en de pers. We merken op dat het gevoel bestaat dat, in algemene zin, de afstand tussen bestuur en toezicht op orde is. De Raad van Commissarissen houdt een professionele afstand op basis waarvan goed toezicht mogelijk is. Zowel bestuurder als Raad zijn positief over de onderlinge verhoudingen.

In zijn oordeelsbrief over 2009 uit de Minister enige kritiek. Prognoses worden voor een deel gerealiseerd, een ander deel blijft achter. Verzocht wordt een analyse van de oorzaken hiervan te verstrekken.

In de brief wordt voorts melding gemaakt van het niet deelnemen door de Raad van Commissarissen aan een nulmeting in het kader van een integriteitsonderzoek. Ook worden tekortkomingen geconstateerd in de door WBO Wonen aangeleverde Prospectieve en Verantwoordingsinformatie. Ondanks aanpassingen blijft het Ministerie op onderdelen onzeker over de kwaliteit. Gevraagd wordt om organisatorische maatregelen te nemen en het oordeel van de Raad van Commissarissen hierover. Tijdens de interviews met leden van de Raad en het MT is gebleken dat in de contacten tussen VROM en WBO Wonen het een en ander inmiddels, naar ieders genoegen, is opgelost.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

WBO Wonen analyseert en inventariseert de verwachtingen van klantgroepen en belanghouders. Bewoners worden betrokken bij het beleid en de activiteiten rondom nieuwbouw, renovatie en planmatig onderhoud. WBO Wonen ziet zichzelf als een netwerkorganisatie die in staat is met andere partijen te komen tot een integrale gebiedsaanpak. Hierbij heeft WBO in de regel een voortrekkersrol.

Er zijn intensieve contacten met belanghouders zoals onder meer de HVO, de gemeente, instellingen in zorg en welzijn, politiek, onderwijsinstellingen en wijkraden. Als het gaat om het formuleren van eigen beleid is de betrokkenheid van de stakeholders geringer. WBO Wonen ziet het formuleren van haar eigen beleid primair als eigen taak. Desalniettemin wordt veelvuldig met stakeholders gesproken over het beleid van WBO. Er zijn echter nog slagen te maken in het functioneel leveren van input door stakeholders bij het tot stand komen van het beleid.

Zie verder hoofdstuk vier voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over WBO Wonen.

6.5 Prestatie op het gebied van governance: ruim voldoende

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

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	WBO Wonen heeft de Governance Code aangevaard en legt de afwijkingen daarvan vast in het jaarverslag, conform het principe pas toe of leg uit. Op de website is het jaarverslag 2008 geplaatst, met daarin ook het verslag van de RvC. De RvC houdt jaarlijks een zelfevaluatie. In zijn verslag rapporteert de RvC op adequate wijze over de invulling van de toezichtsrol. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten van de governance goed op orde zijn, ook in het dagelijks functioneren.	8	20%	1,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	WBO Wonen heeft een duidelijke visie op de maatschappelijke positie. In 2008 is de ontwikkeling ingezet naar een actieve corporatie. Parallel daaraan zijn de eigen bedrijfsprocessen op orde gekomen, mede op advies van de accountant. De vertaling van missie, visie en strategie naar meetbare beleidsdoelstellingen is voor verbetering vatbaar.	6	20%	1,2
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werk-	WBO Wonen geeft goed inzicht in de beleidsdoelstellingen en de geleverde prestaties WBO Wonen heeft met de gemeente prestatieafspraken gemaakt. Daarnaast bestaan diverse convenanten	7	20%	1,4

gebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.	en samenwerkingsovereenkomsten met maatschappelijke partners en zorginstellingen.			
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	WBO Wonen kent de relevante stakeholders en onderhoudt met hen veelvuldig contact, op formele en informele wijze. De stakeholders worden beperkt betrokken bij de totstandkoming van eigen beleid.	6	20%	1,0
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De accountant rapporteert zijn bevindingen gelijktijdig en op dezelfde wijze aan bestuur en RvC.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance: 7.0 (= afgerond een 7)				

De governance is bij WBO Wonen goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die deels via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt goed nageleefd.

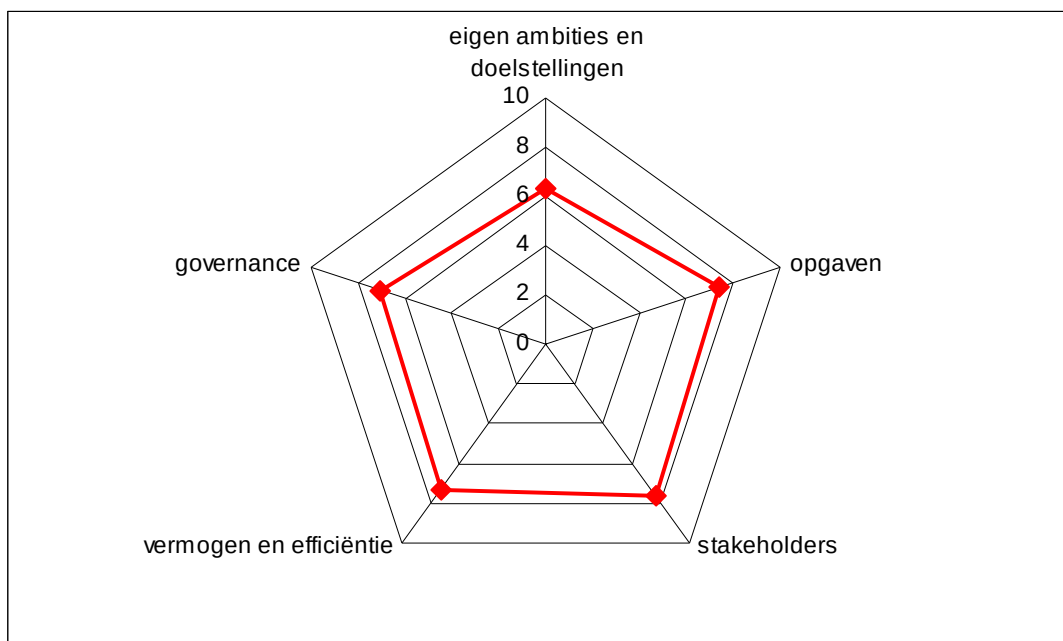
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

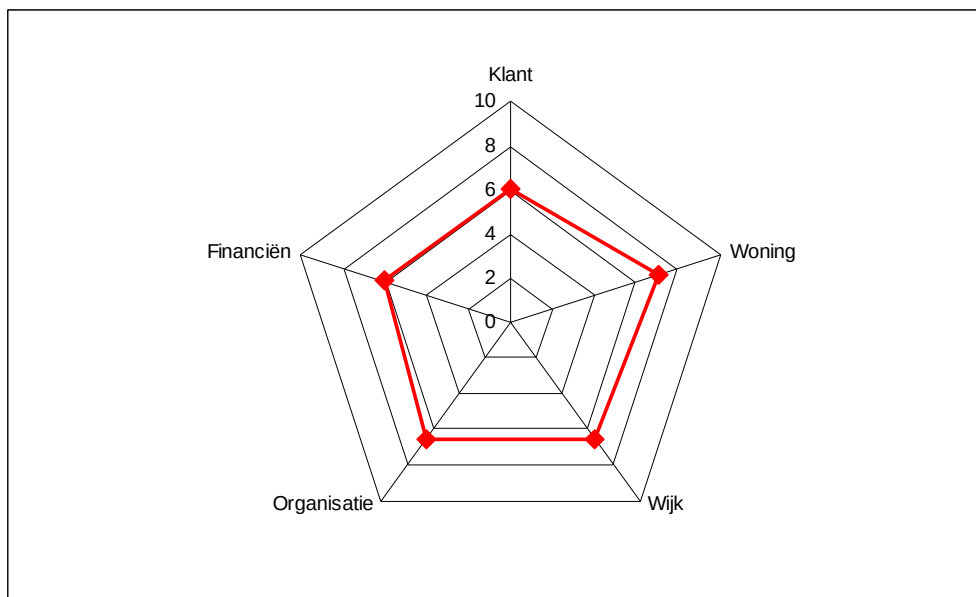
WBO Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

- voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6);
- ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7);
- goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 8);
- ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van WBO Wonen en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 7);
- ruim voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7).

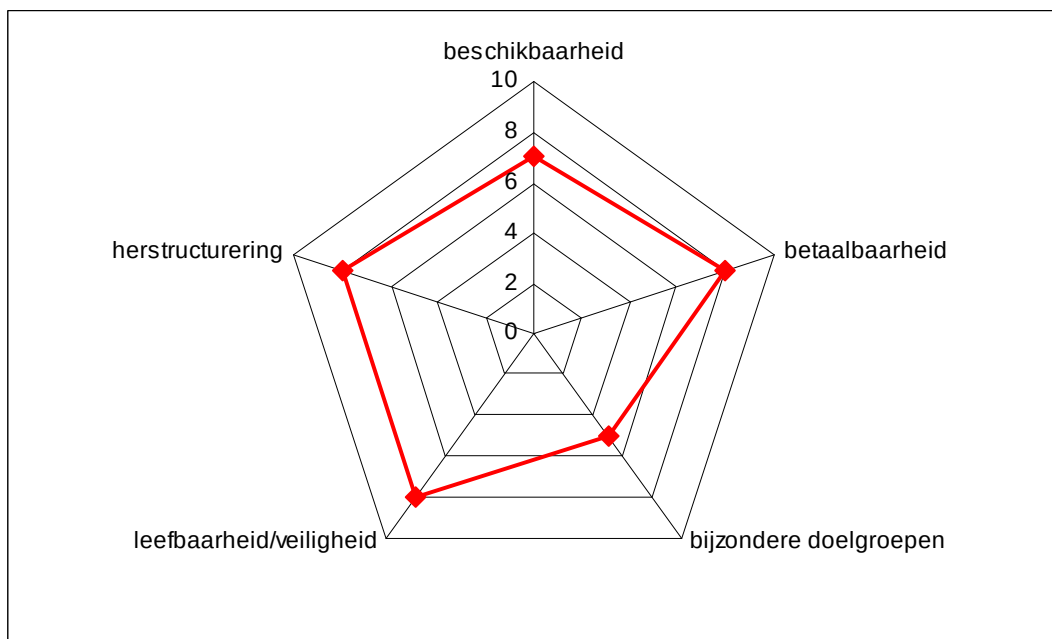
Figuur 0.1 Overzicht maatschappelijke prestaties WBO Wonen



Figuur 0.2 Overzicht prestaties op PnA WBO Wonen



Figuur 0.3 Overzicht prestaties PnO WBO Wonen



Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Velden	2006-2007	2008-2009	Gemiddeld
Klant	6	6	6
Woning	7	7	7
Wijk	7	6	6,5
Organisatie	6	7	6,5
Financiën	6	6	6

Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7
Betaalbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	5
Leefbaarheid en veiligheid	8
Bouwproductie	8
Herstructurering	Nvt
Duurzaamheid	Nvt

Totaalbeeld

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	6,4	7	5	6		6,3
Presteren naar Opgaven	7,8	7	7	5		7,4
Presteren volgens Stakeholders	7,9	8	6	6		7,6
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	7	8	8	8		7,3
Presteren ten aanzien van Governance	8	6	7	6	8	7,0

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities.	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen.	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een berekeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen). Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders.	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een berekeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekenende eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
Vermogensprestatie I. Bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.	a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde. b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.	Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie weegt in haar oordeel de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen mee.	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
II Extra potenties c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen. d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht. e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend. III Presteren naar vermogen f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop. d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed. e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's. f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen. g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.		
<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar.	10%
<i>Risicoprofiel</i> III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep.	10%
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De RvC/RvT heeft: • een eigen visie op de wijze van haar toezicht gehouden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties; • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.	20%
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden <i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.	20%

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

Bijlage 2: Geïnterviewde personen WBO

Naam	Functie
De heer H. Tossaint	Directeur-bestuurder
De heren R. Ligtenberg, F. Goossen	Managers Woonontwikkeling
De heer B. Hoveling	Manager Financiën
Mevrouw K. van der Linden	Manager Wonen
De heer M. Slosser	Manager Techniek
Mevrouw P. Mohr	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer J.M. Geerdink	Lid Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
<i>Stakeholdersbijeenkomst 13-04-2010</i>	
Huurdersvereniging Oldenzaal	De heer Hofman
Huurders Vereniging Oldenzaal	De heer Schulte
Stichting Welzijn Ouderen	De heer Stipdonk
Impuls	Mevrouw Hurenkamp
Zorgfederatie	Mevrouw Lamme
Avelijn	De heer Pol
Zorggroep Sint Maarten	De heer Kwadijk
Stichting De Eik	De heer Nijhuis

Bijlage 4: Documentatie

Documentatie
Strategie Nota 2008-2011
Oordeelsbrief 2009 (over 2008), inclusief corporatie in perspectief
Jaarverslag 2006
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2008
Werkplan Begroting 2006
Werkplan Begroting 2007
Werkplan Begroting 2008
Werkplan Begroting 2009
Governance Code woningcorporaties
Akte van oprichting WGT, ongedateerd
Samenwerkingsovereenkomst WGT d.d.23 september 2004
Samenwerkingsovereenkomst WGT, tweede concept d.d. 9 april 2008
Beslissingsbevoegdheden WGT conform zeggenschapstructuur, ongedateerd
Interne memo d.d. 20 september 2008 inzake Blauwdruk Projecten BV
Interne memo d.d.20 september 2008 inzake Blauwdruk ICT BV
Notulen vergaderingen RvC 2006 tot en met mei 2009
Notulen vergaderingen MT 2006 tot en met september 2009
Notulen vergaderingen HVO 2006 tot en met mei 2009
Samenwerkingsovereenkomst WBO - HVO
Notitie 'Een klacht, een geschenk uit de hemel', ongedateerd
Reglement regionale klachtencommissie
Klokkenluidersregeling WBO Wonen, ongedateerd
Strategisch voorraadbeleid – Proces
Strategisch voorraadbeleid – Inventarisatie
Risicomanagement, ongedateerd document
Lijst gelabelde verkoopwoningen
Prestatieafspraken Gemeente Oldenzaal 2005 t/m 2009
Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Oldenzaal-WBO 2008-2009
Provinciale voorzet prestatieafspraken wonen gemeente Oldenzaal 2010-2015
Overzicht prestatieafspraken partners, ongedateerd
Wijkvisies Zuid Berghuizen en De Thij (concept)
Denkend aan Zuid Berghuizen en De Thij, december 2009
Notitie Aandacht voor aandachtsgroepen, november 2008
Adresbestand Stakeholders WBO Wonen
Uitrusting 4-sterren woning nieuwbouw februari 2010
Uitrusting 3-sterren woning nieuwbouw februari 2010
Uitrusting 3-sterren woning mutatie en planmatig onderhoud januari 2010
Brief Deloitte d.d. 15 februari 2007 inzake Managementletter 2006
Brief Deloitte d.d. 6 mei 2007 inzake Accountantsverklaring jaarrekening 2007
Accountantsrapport Deloitte d.d. 7 mei 2007 inzake controle jaarrekening 2006
Brief Deloitte d.d.7 mei 2007 inzake Accountantsverklaring
Brief Deloitte d.d. 28 juni 2007 inzake Rapport van bevindingen overzicht van gegevens 2006
Brief Deloitte d.d. 28 juni 2007 inzake Rapport van bevindingen overzicht cijfermatige kerngegevens en prognoses 2006
Accountantsrapport Deloitte d.d. 16 mei 2008 inzake controle jaarrekening 2007

Brief Deloitte d.d. 27 juni 2008 inzake Rapport van feitelijke bevindingen overzicht cijfermatige kerngegevens 2007

Brief Deloitte d.d. 27 juni 2008 inzake Rapport van feitelijke bevindingen overzicht van gegevens 2007

Managementletter 2008 KPMG d.d. 30 januari 2009

Rapport nav controle jaarrekening 2008 KPMG d.d. 14 mei 2009

Brief KPMG d.d. 25 mei 2009 inzake Rapport van feitelijke bevindingen inzake het volkshuisvestingsverslag

Brief KPMG d.d. 25 mei 2009 inzake Jaarstukken 2008

Brief WSW d.d. 26 september 2007 inzake Kredietwaardigheid en Faciliteringsvolume

Brief WSW d.d. 5 november 2007 inzake Beoordeling verantwoordingsgegevens 2007

Brief WSW d.d. 2 juni 2009 inzake Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume

Corporatie in Perspectief 2009

Brief CVF d.d. 21 augustus 2007 inzake Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006

Brief CFV d.d. 20 juni 2008 inzake Continuïteitsoordeel: A-oordeel

Brief CFV d.d. 16 oktober 2008 inzake Solvabiliteitsoordeel 2008: voldoende solvabiliteit

Brief CFV d.d. 8 juli 2009 inzake Continuïteitsoordeel: A-oordeel

Samenwerkingsovereenkomst WBO- Jarabee Jeugdzorg d.d. 9 juni 2004

Samenwerkingsovereenkomst WBO- De Eik d.d. 28 mei 2009

Algemene overeenkomst WBO- De Eik 15 d.d. mei 2002

Algemene overeenkomst WBO- Stichting Woonzorg Twente d.d. 20 oktober 1999

Enkelvoudige jaarrekening 2008

Geconsolideerde jaarrekening 2008

Kwartaalrapportage 2007 1^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2007 2^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2008 1^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2008 2^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2008 3^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2009 1^e kwartaal

Kwartaalrapportage 2009 2^e kwartaal

Maandmonitor 2008

Maandmonitor 2009

Maandmonitor leefbaarheid, ongedateerd

Akte van statutenwijziging, 10 februari 2009

Treasurystatuut 2007

Leeftijden huurders en woningzoekenden corporaties, rapport Van Nimwegen, 4 december 2008

Wonen in Twente, Twentse Woningmarktmonitor, juni 2009

Bijlage 5: Samenvatting Strategie Nota 2008-2011

In de nota wordt de wens geuit sneller dan andere corporaties de overgang te maken van het aanbieden van voldoende woningen naar het aanbieden van de juiste woningen. Vanuit deze wens is de volgende missie verwoord:

WBO wil woningen aanbieden in vitale wijken, waar je met plezier kunt wonen voor een aantrekkelijke prijs. Woningen waar mensen, als het ware, graag voor in de rij willen staan.

WBO wil, aldus de in de Nota vastgelegde visie:

- o excelleren in kwaliteit en vanwege betaalbaarheid in prijs/kwaliteit;
- o goedkope huurwoningen bieden voor starters;
- o een kloppende prijs/kwaliteitverhouding nastreven;
- o met zorgorganisaties onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om in hun vastgoedbehoeftes te voorzien;
- o innovatief zijn in het realiseren van plezierig woning door het creëren van goede woningen en goede woonomgevingen. WBO wil het besef dat de omgeving eigendom is van de gemeenschap doen postvatten.

Op basis van de missie heeft WBO bepaald waarin geëxcelleerd zal worden en wat de brandstof moet zijn voor de economische motor, alles voortdurend vanuit het gekozen motto.

Wat willen klanten van het wonen moet vertaald worden in een product. Hiervoor is kennis nodig van wijkontwikkeling en woningontwikkeling. Om een aantrekkelijke prijs mogelijk te maken moet effectief worden gewerkt en goed worden ingekocht. Daartoe wil WBO Wonen experts vinden en binden.

WBO Wonen gaat ervan uit dat een vitale woonomgeving, betaalbaar woonplezier en hoogwaardige service kunnen leiden tot een gemiddelde waardestijging van het bezit. Met het realiseren van de missie acht WBO Wonen zich in staat tot een hoogwaardige, volkshuisvestelijke bijdrage; de beoogde waardestijging garandeert de financiële continuïteit van het bedrijf. Een vitale woonomgeving geeft aan waar de focus in de organisatie moet liggen om dit te realiseren.

Op grond van het voorgaande zijn binnen WBO Wonen vier specialismen benoemd:

- Weten wat mensen belangrijk vinden. Binnen de bestaande klantgroepen wordt de focus gericht op lange termijn-huurders; voor hen wordt het bezit verbeterd. Gesprekken met klantgroepen moeten hun behoeftes duidelijk maken. Door middel van Woonquest worden feiten vertaald naar inzicht en wordt benchmarking mogelijk gemaakt. Het verworven inzicht resulteert in kwantiteit en kwaliteit aan de woningen;
- Het realiseren van een gunstige prijs/kwaliteit-verhouding door het verbeteren van de woningen en het behalen van inkoopvoordelen;
- Woning en wijkontwikkeling: een aantrekkelijke indeling en inrichting van de woningen en van de wijken met iconen, activiteiten en kunst. Meerwaarde kan kansen bieden voor productontwikkeling en groei buiten de gemeente: specialist worden op infrastructuur met betrekking tot welzijn. Hiermee onderscheidt WBO Wonen zich van een groot deel van de collega-corporaties, die vaak gespecialiseerd zijn in zorg;

- Productmarketing: het promoten van de woningen, de activiteiten in de woonomgeving en Oldenzaal als aantrekkelijke plaats om in te wonen.

Door inzicht in de kansen en risico's van de organisatie is wordt de financiële motor gekozen:

- Hogere waarden van het bezit kunnen op termijn worden omgezet in een grotere kasstroom, waarmee een vitale woonomgeving, betaalbaar woonplezier en hoogwaardige service gefinancierd kunnen worden. Investerings moeten leiden tot een hogere belevingswaarde en daarmee tot een hogere vastgoedwaarde. Door hogere huren na mutatie en betere verkoopresultaten worden liquide middelen gegenereerd. De hogere inkomsten hebben een positief effect als de kosten laag blijven;
- Minimaal benodigde kasstroom is de som van minimale kosten onderhoud (€ 3,2 miljoen) en leegstandrisico (= 10% van € 18 miljoen huur = € 1,8 miljoen) = € 5 miljoen. Continuïteit in verbeteren woningen is minimaal € 1 miljoen => benodigde kasstroom is € 6 miljoen.

Uitgangspunt bij het besturingsmodel van de organisatie is: eerst 'wie' (met de juiste mensen...), dan 'wat' (...gaat het bedrijf van goed naar bijzonder).

Door beschouwing en ervaring in relatie te brengen met de missie, ontstaan vragen die in een interne denktank besproken worden en tot inzicht leiden. Op basis daarvan worden voorstellen geformuleerd voor te nemen acties. Voorgenomen besluiten gaan naar het MT, waar definitieve besluitvorming plaatsvindt en beoordeeld wordt hoe wordt bijgedragen aan de realisatie van de missie.

Recensie en Samenvatting

WBO Wonen: een eigenzinnige corporatie die ruim voldoende presteert

WBO Wonen is een middelgrote corporatie in het oosten van het land. Het bezit van WBO Wonen bestaat uit ca. 4.374 verhuureenheden, waarvan 4.002 wooneenheden. WBO Wonen wil een corporatie zijn die plezierig wonen voor haar huurders mogelijk maakt en een organisatie zijn waarbinnen de juiste mensen op de juiste plek zitten. Het werkgebied is nadrukkelijk de gemeente Oldenzaal. Daarbuiten heeft WBO Wonen niet of nauwelijks bezit. Relatief veel woningen uit het bezit van WBO Wonen zijn gebouwd in de jaren '60 en '70. Het aantal recentere woningen (bouwjaar vanaf 1990) is relatief gezien minder sterk vertegenwoordigd. Daarnaast bestaat het bezit van WBO Wonen uit vrij veel eengezinswoningen.

De gemiddelde huurprijs van WBO Wonen ligt met € 373,- op een iets lager niveau dan de referentiegroep. WBO Wonen heeft het huurprijsniveau vastgesteld op 69,3% van maximaal redelijk. Hiermee liggen de huren van WBO relatief laag. Het aandeel goedkope woningen in het bezit van WBO Wonen is met 38,6% groot te noemen.

WBO Wonen is gehuisvest in de Geldermanstaete te Oldenzaal. De Geldermanstaete kan gezien worden als een van de iconen van de stad, waarmee WBO Wonen zich direct profileert als betrokken Oldenzaalse corporatie. De huisvesting van WBO Wonen is kenmerkend voor de manier waarop WBO Wonen zijn maatschappelijke prestaties levert. Vanuit een eigen overtuiging en met de nodige bravoure en fanatisme trekt WBO Wonen zijn plan en handelt daarnaar. WBO Wonen is bereid haar nek uit te steken als het past en aansluit bij de overtuigingen van de organisatie. Ook als dit soms niet direct strookt met de verwachtingen van anderen of als anderen het tempo van handelen niet direct kunnen volgen.

WBO Wonen is een eigenzinnige organisatie die precies weet wat het wil en hoe ze het wil. Men werkt vanuit de stellige overtuiging dat het streven naar kwaliteit hierbij centraal moet staan. Dit blijkt uit de huisvesting, maar ook uit de kwaliteit van herstructurering en onderhoud. Verder staat het streven naar kwaliteit ook binnen de organisatie centraal. Hier wordt heel nadrukkelijk op gestuurd. Een en ander resulteert in een zeer gedreven en enthousiaste organisatie die zich uit volle borst inzetten voor de samenleving. Dit zonder echter de zakelijkheid uit het oog te verliezen.

WBO Wonen heeft een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Met een nieuw bestuur en een hernieuwde focus op de eigen organisatie en de eigen opgave zijn veranderingen doorgevoerd die niet alleen binnen de eigen organisatie tot inspiratie leiden, maar ook zeer nadrukkelijk door de omgeving als zeer positief worden ervaren. Men geeft hierbij aan dat WBO Wonen veelal bepalend is voor het feitelijk tot realisatie brengen van ontwikkelingen, ook waar anderen achterblijven.

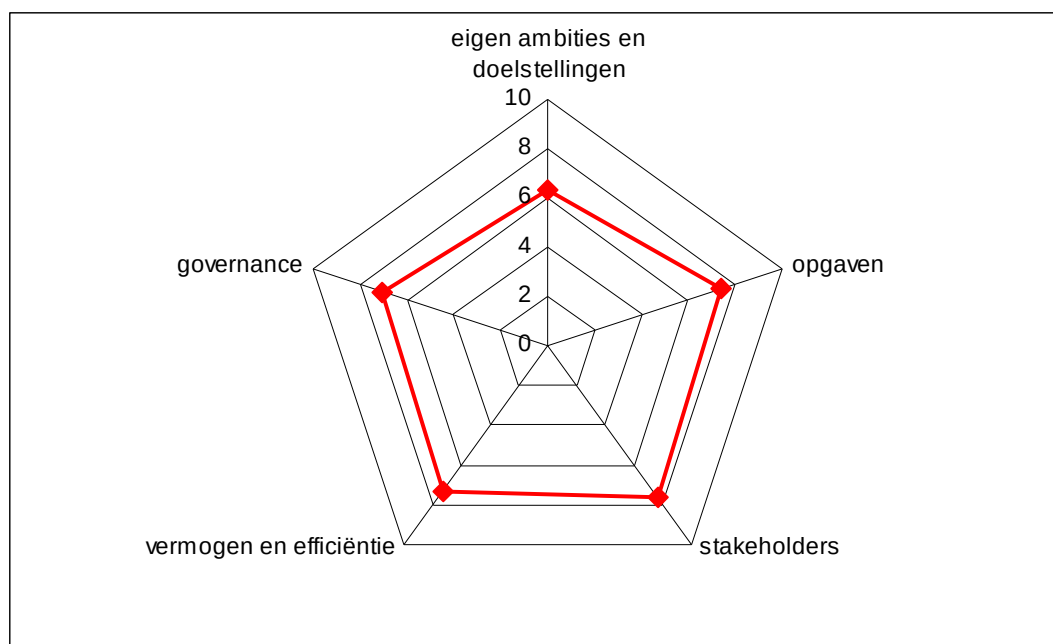
De snelheid van opereren en de eigen keuzes die WBO Wonen hierin maakt worden als positief ervaren, maar kunnen er ook toe leiden dat partijen zich wat ondergeschikt voelen en minder betrokken zijn dan ze graag zouden willen. Evenzo constateren we dat de koers van WBO Wonen bij de eigen organisatie volledig helder is, maar dat de doelstellingen en ambities relatief abstract van aard zijn. Dit leidt er toe dat het moeilijk is om aan te geven of de feitelijke prestaties conform de eigen norm worden gerealiseerd.

Het totaalbeeld

WBO Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

- voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6);
- ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7);
- goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 8);
- ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van WBO Wonen en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 7);
- ruim voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7).

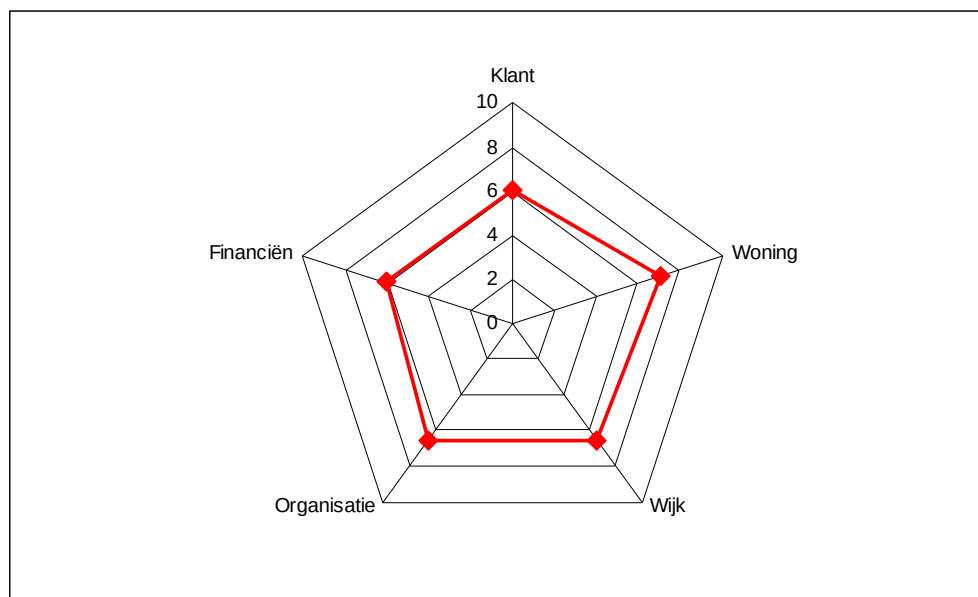
Figuur 0.1 Overzicht maatschappelijke prestaties WBO Wonen



Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

WBO Wonen presteert voldoende als gekeken wordt naar de eigen ambities en doelstellingen. WBO Wonen beschikt over een uniek ondernemingsplan waarin vanuit een duidelijke visie en strategie de kaders worden benoemd waarbinnen WBO Wonen wil presteren in de samenleving. We constateren dat deze kaders ook leidraad zijn in het dagelijks handelen van WBO Wonen. Daarbij constateren we ook dat er in beperkte mate een verder uitwerking van doelstellingen en ambities plaatsvindt waardoor een feitelijke beoordeling van de prestaties wordt bemoeilijkt. Vanuit de diverse beleidsdocumenten is echter een beeld geschetst van de inzet die WBO Wonen pleegt op een aantal thema's en de mate waarin dit voldoet aan de kaders die hiervoor door WBO Wonen zijn opgesteld. Uit deze beoordeling blijkt dat WBO Wonen voldoende presteert.

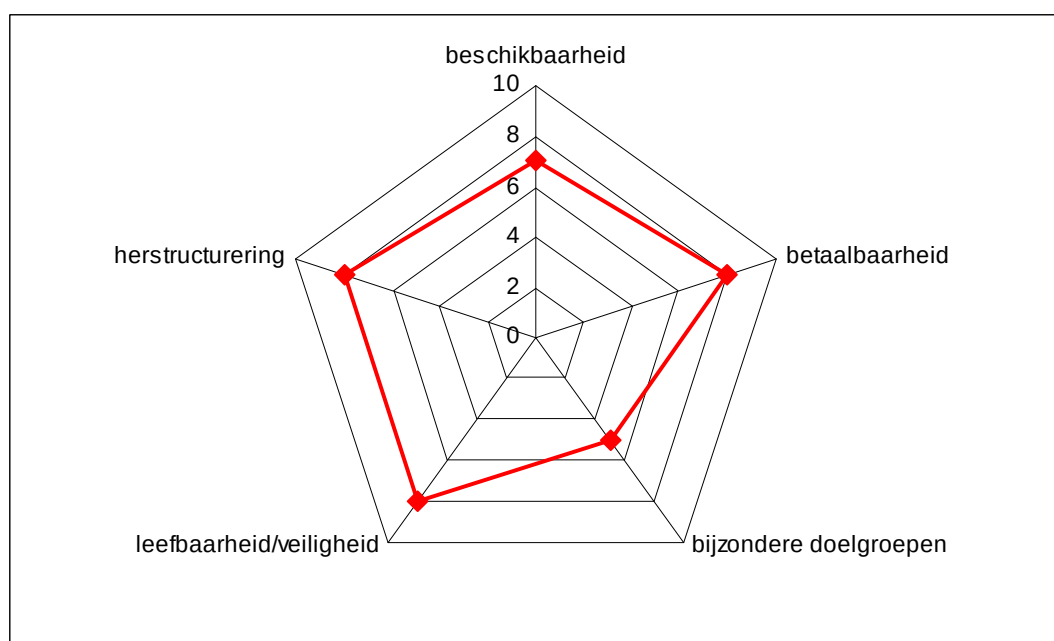
Figuur 0.2 Overzicht prestaties op PnA WBO Wonen



Presteren naar opgaven

WBO Wonen concentreert zich nadrukkelijk op de gemeente Oldenzaal. Na eerdere vormen van regionale samenwerking met andere corporaties in de WGT heeft WBO Wonen gekozen voor een eigen koers. In dit kader zijn afspraken gemaakt met de gemeente Oldenzaal. Deze afspraken zijn relatief eenzijdig tot stand gekomen. Er heeft beperkte monitoring plaatsgevonden. Desalniettemin blijkt uit de analyse dat de prestaties van WBO Wonen in lijn zijn met de hierover gemaakte afspraken. WBO Wonen presteert Ruim voldoende en op onderdelen zelfs goed.

Figuur 0.3 Overzicht prestaties PnO WBO Wonen



Presteren volgens stakeholders

De stakeholders zijn zeer positief over het presteren van WBO Wonen. Men ziet een duidelijke ontwikkeling van de organisatie die alleen maar in positieve termen te duiden is. De stakeholders onderschrijven de keuze van WBO Wonen om zelfstandig een eigen koers te varen zonder de WGT. Men ziet een zeer actieve corporatie die kwaliteit levert. Men waardeert de inzet van WBO Wonen die breder is dan het stapelen van stenen.

Vanuit deze positieve houding ten opzichte van het functioneren van WBO Wonen constateren de stakeholders dat de snelheid en eigenheid van WBO Wonen soms kan leiden tot een beperkte betrokkenheid van de stakeholders wat afbreuk kan doen aan het goede initiatief. Al met al presteert WBO Wonen volgens stakeholders goed.

Presteren naar Vermogen en Efficiency

WBO wonen werkt consciëntieus aan haar opgaven en ambities vanuit een solide financiële basis. In de kern is daarmee het presteren naar vermogen op orde. Op specifieke punten is impliciete kennis nog niet verwerkt in expliciet beleid. Los van de specifieke elementen stuurt WBO Wonen bewust op de financiële parameters, waarbij sinds 2008 gewerkt wordt op basis van kasstromen. Met het oog op de komende jaren kiest WBO er bewust voor wat in te teren op eigen vermogen en solvabiliteit.

Het CFV heeft WBO Wonen in 2009 het A-oordeel gegeven. Daarnaast zien we dat WBO Wonen bewust en zichtbaar investeert in de maatschappelijke opgaven. WBO Wonen stuurt bewust op een efficiënte bedrijfsvoering en is zich bewust van de wijze waarop dit vorm en inhoud krijgt. Al met al is WBO Wonen een corporatie die 'in control' is en die zeer bewust omgaat met haar vermogen in relatie tot de maatschappelijke rol die ze in Oldenzaal vervult.

Presteren naar Governance

De governance bij WBO Wonen is goed verankerd in de organisatie. Men onderschrijft de governance code en alle relevante documenten en regelingen zijn openbaar beschikbaar. De relatie tussen de Raad van Commissarissen en het bestuur is functioneel en professioneel. Er is voldoende afstand tussen de raad en het bestuur om goed toezicht te kunnen houden. De Raad beschikt over voldoende informatie om haar rol te kunnen vervullen. Toetsingskaders van de Raad van Commissarissen zijn naast de Strategie Nota, het volkshuisvestelijk belang, het imago, de financiële betekenis van de plannen en de invloed op de risicosturing van WBO Wonen. Hier wordt actief op gestuurd.