

Visitatierapport

Christelijke Stichting BCM Wonen



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 07-03-2012

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met BCM Wonen Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na goedkeuring door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Bestemd voor publicatie

Goedgekeurd / vrijgegeven door:

Naam (functie/bedrijf)	Datum	Handtekening
Joos Jacobs Voorzitter visitatiecommissie Pentascope		

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 BCM Wonen, haar ambities, werkgebied, bestuur en toezicht.....	6
1.1 BCM Wonen	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	7
1.3 Het werkgebied	8
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van BCM Wonen	11
2.1 De prestaties van BCM Wonen in beeld	11
2.2 Totaaloordeel in recensie	12
2.3 Samenvatting per perspectief	14
Deel II Toelichting	17
3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen	19
3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden	19
3.2 Mate van belang van de thema's	20
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep	20
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	22
3.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	24
3.6 (Des)investeren in vastgoed	26
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten	26
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen	28
4 Presteren naar opgaven	29
4.1 Het werkgebied en de opgaven in het werkgebied	29
4.2 De prestaties in het werkgebied	30
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven.....	32
5 Belanghouders	33
5.1 De belangrijkste belanghouders van BCM Wonen	33
5.2 De missie en positionering in de ogen van de belanghouders	34
5.3 Huisvesten primaire doelgroep	35
5.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	35
5.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	36
5.6 (Des)investeren in vastgoed	37
5.7 Kwaliteit van wijken en buurten	37
5.8 Oordeel presteren volgens belanghouders	39
6 Presteren naar vermogen	40
6.1 Financiële continuïteit.....	40
6.2 Financiële beheer	43
6.3 Doelmatigheid	44
6.4 Vermogensinzet	45
6.5 Oordeel presteren naar Vermogen	47

7 Governance	48
7.1 Besturing	48
7.2 Intern toezicht	50
7.3 Externe legitimatie	52
7.4 Oordeel over Governance	54
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	55
Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten	59
Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	61
Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstukken 3 en 4	62
Bijlage 6 Visitatieaanpak	75
Bijlage 7 Wijze van beoordeling	80

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van de Christelijke Stichting BCM Wonen (BCM Wonen). De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van oktober 2011 tot januari 2012.

BCM Wonen heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons toegang gegeven tot haar medewerkers, ze heeft haar netwerk van belanghouders voor ons toegankelijk gemaakt en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert BCM Wonen voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van al haar ambities.

De visitatie

BCM Wonen volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghouders. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) voor corporaties met minder dan 1000 vhe's.

In 2011 heeft BCM Wonen opdracht gegeven aan Pentascope om een visitatie uit te voeren. BCM Wonen vindt in de werkwijze van Pentascope met name de transparantie, de stakeholdersbetrokkenheid en een oog voor de menselijke maat van belang. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter) en de heer ir Ruud Pijpers MRE (financieel deskundig visitor). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2007 tot en met 2010. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform de eisen van het stelsel een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 7 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 6 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van BCM Wonen, de organisatie en haar werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de spinnenwebben en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van BCM Wonen beoordeeld ten opzichte van haar eigen ambities en doelen.
 - In hoofdstuk 4 worden de prestaties van BCM Wonen ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel van de belanghouders over de maatschappelijke prestatie van BCM Wonen weergegeven.
 - In hoofdstuk 6 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 7 staat het oordeel over Governance.

1 BCM Wonen, haar ambities, werkgebied, bestuur en toezicht

1.1 BCM Wonen

De Christelijke Stichting BCM wonen (BCM Wonen) is een kleine corporatie met 580 huurwoningen (bron CFV, gemiddelde 2009/2010) waarbij de nadruk ligt op ouderenhuisvesting. BCM Wonen is vooral werkzaam in de gemeente Stadskanaal. Daarnaast heeft zij beperkt bezit in Borger-Odoorn (14 vhe) en Scheemda (6vhe). BCM Wonen en de Christelijke Stichting BCM Zorg (BCM Zorg) vormen de Christelijke Woonzorgcombinatie BCM (BCM). Beide stichtingen zijn werkzaam op het gebied van ouderenzorg en ouderenhuisvesting in Stadskanaal en omgeving. Met de alliantie is beoogd een zekere schaalgrootte te verkrijgen evenals een eenheid van organisatie die een integraal pakket aan diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn kan bieden. De samenwerking ligt verankerd in een personele unie op het niveau van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Door het aanbieden van de combinatie wonen, zorg en welzijn geeft BCM invulling aan het streven naar een optimaal woon- en leefklimaat voor al haar cliënten. BCM Wonen beheert naast de verhuur van de 580 woningen 50 wooneenheden van BCM Zorg.

Het motto van BCM is “BCM is meer dan een dak boven uw hoofd”. BCM richt zich op wonen, zorg en welzijn. BCM richt zich ook op de afzonderlijke diensten al dan niet in samenwerking met andere zorgaanbieders of lokale overheden. Maatschappelijk ondernemen is een missie van BCM. Daarom neemt BCM ook veel initiatieven voor een gezamenlijke benadering van de kwetsbare groepen in de samenleving. Voor deze brede dienstverlening, het maatschappelijk ondernemen in de volle breedte richt BCM zich op een gevarieerde klantenkring. Op het gebied van huisvesting zijn dat starters, gezinnen, woningzoekenden, levensloopbestendige woningen voor ouderen, intramurale huisvesting voor ouderen en bijzondere woonvormen voor specifieke doelgroepen. Op het gebied van zorg zijn dat intramurale en extramurale zorgvragers en servicevragers. Op het gebied van welzijn zijn dat vraag naar activiteiten, vraag naar aanpassingen of vraag naar vermaak, een passend dienstenaanbod. Door het combineren van deze diensten is BCM een krachtige dienstverlener met een eigen karakter in de regio. Op verschillende niveaus zoekt BCM naar eigentijdse oplossingen die aansluiten bij de woonwensen en zorgwensen van deze mensen. BCM is zich daarbij bewust van de overeenkomsten en de verschillen tussen de werelden van wonen en zorg. Een zorgaanbieder stelt eisen aan de huisvesting vanuit het perspectief van zorgverlening, terwijl een corporatie in eerste instantie kijkt naar verhuurbaarheid en toekomstwaarde. Als natuurlijke partners, ‘verpakt’ binnen één concept en die voor het overgrote deel dezelfde klant bedienen, kan BCM een brug slaan tussen die werelden en profiteren van de binnen de stichting aanwezige kennis en expertise. BCM maakt zich sterk voor integrale gebiedsontwikkeling met samenhang tussen woonvormen en zorgoplossingen binnen een wijk. Zij noemt dat de kracht van een compact, integraal werkend bedrijf met een unieke cultuur en een eigen identiteit waarin de doelgroepen zich herkennen.

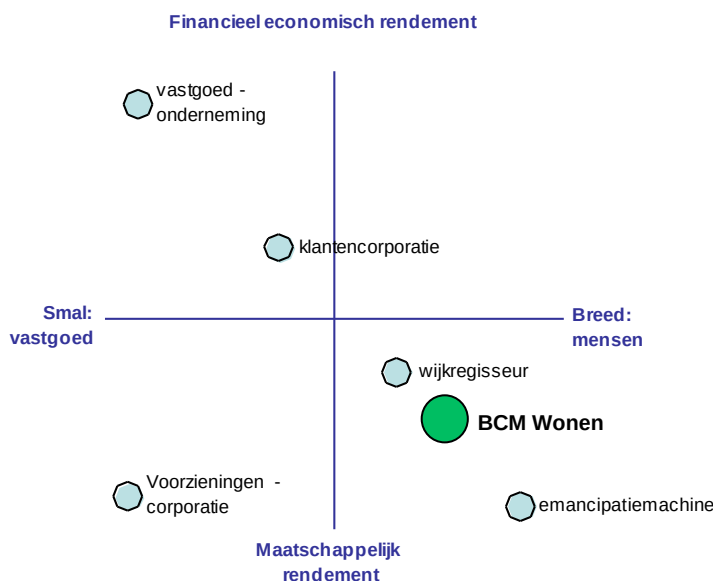
In deze visitatie onderzoeken we uitsluitend de maatschappelijke prestatie van BCM Wonen. BCM Wonen wil een cliëntgerichte transparante organisatie met een helder beleid zijn, naast de bestaande doelstellingen en werkvelden van de corporatie:

- het actief deelnemen aan alle facetten van de sociale huurwoningmarkt binnen het werkgebied;
- optimalisatie van het onderhoud aan het woningbezit;
- bevorderen van betrokkenheid van huurders bij het beleid en de uitvoering daarvan;
- waarborgen continuïteit van de organisatie door een adequaat financieel beheer;
- investeren in leefbaarheid.

Het bezit van BCM Wonen bestaat uit woningen die bijna allemaal na 1980 (48 %) en na 2000 (41%) gebouwd zijn. Daarvan zijn 28% eengezinswoningen en 67% zijn meergezinsetagewoningen met lift. Het bezit van BCM Wonen is vaak gelegen in de nabijheid van een van de verzorgingshuizen van BCM Zorg.

In de publicatie 'Weten van Renderen' beschrijven drs. Jochum Deuten en prof. dr. ir. George de Kam een model waarin corporaties worden getypeerd vanuit rendement (financieel of maatschappelijk) en taakopvatting (smal en gericht op vastgoed of breed en gericht op mensen). Afhankelijk van de gekozen doelen staat maatschappelijk rendement meer of minder centraal.

Figuur Positionering BCM Wonen



In dit model herkent BCM Wonen zichzelf tussen de rollen wijkregisseur en emancipatiemachine in. De visitatiecommissie zou BCM Wonen iets meer positioneren in de richting van het vastgoed en daarmee dus richting de voorzieningencorporatie, omdat BCM Wonen vooral gericht is op voorzieningen. Als totaal, voor BCM Wonen in combinatie met Zorg en welzijn, klopt het zelfbeeld.

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) wordt BCM Wonen ingedeeld in de regio Ommelanden (rg01) in de referentiegroep 'corporaties gericht op ouderenhuisvesting (rf02). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten 18 corporaties van de in totaal 420 corporaties.

1.2 Interne organisatie en toezicht

BCM Wonen is een zelfstandige stichting die wordt bestuurd door een Raad van Bestuur (bestaande uit één persoon) die tevens Raad van Bestuur is van BCM Zorg. Het toezicht op BCM Wonen gebeurt door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen van BCM Wonen heeft dezelfde samenstelling als de Raad van Toezicht van BCM Zorg. De wijze waarop de bedrijfsvoering en de kosten daarvan verdeeld worden, wordt jaarlijks in een beheerovereenkomst vastgelegd.

Bij BCM Wonen werken (gemiddeld vanuit de personele unie) 5 medewerkers in ongeveer 3 fte. In totaal werken er 170 mensen bij BCM en zijn er 120 vrijwilligers verbonden aan BCM. De organisatie en uitvoering van BCM Wonen zijn nauw verweven met de organisatie van BCM Zorg. De Stichting BCM Wonen en BCM Zorg hebben een gezamenlijk managementteam. De strategie, het beleid en de uitvoering zijn onderdeel van het grote geheel. In beleidsplannen, vergaderingen en notulen is een duidelijk onderscheid tussen BCM Wonen en BCM Zorg. De kwaliteitssystemen en zaken als bijvoorbeeld HRM gelden voor BCM Wonen en BCM Zorg. Dat maakt van BCM Wonen een bijzondere en voor haar omvang professionele organisatie. BCM Wonen huurt voor een aantal zaken,

zoals financiën, specifieke externe expertise in. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf personen, van wie twee op voordracht van de huurdersorganisatie. De leden zijn allen woonachtig in het verzorgingsgebied.

1.3 Het werkgebied

BCM Wonen heeft als werkgebied het hele WGR gebied waar Stadskanaal deel van uitmaakt. Het grootste deel van haar bezit (98%) ligt in de gemeente Stadskanaal. De gemeente Stadskanaal heeft ongeveer 33.000 inwoners waarvan er ongeveer 20.000 in Stadskanaal zelf wonen.

Stadskanaal ligt in de regio Oost-Groningen, een regio met in totaal ongeveer 150.000 inwoners. In deze regio treedt een sterke vergrijzing en ontgroening op. Het aantal inwoners in deze regio daalt naar verwachting tussen nu en 2030 met 10.000. Het aandeel ouderen stijgt hierin van 19% naar 29%. Het aandeel jongeren daalt. Voorzieningen in de kleine kernen zijn moeilijk op peil te houden. Er is toenemend behoefte aan levensloopbestendige woningen in de regio (bron: regionaal woon-en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen).

In Stadskanaal zijn twee corporaties, Lefier en BCM Wonen, actief.

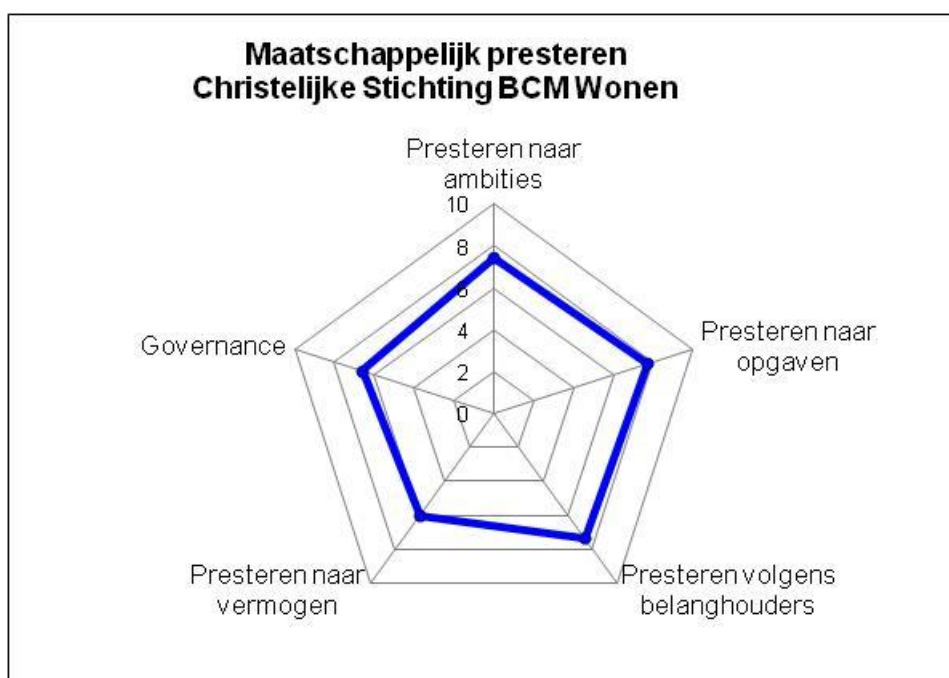
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort

2 Het maatschappelijk presteren van BCM Wonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van BCM Wonen in het kort. Eerst wordt het oordeel in een spinnenweb en de totaalscore in een tabel weergegeven. Daarna volgt een recensie, het eindoordeel over BCM Wonen als geheel en een samenvatting van de oordelen op de vijf prestatievelden.

2.1 De prestaties van BCM Wonen in beeld

In onderstaand spinnenweb is het oordeel weergegeven.



Het oordeel betreft de volgende gebieden.

- *Ambities*: in welke mate presteert BCM Wonen naar de eigen ambities en doelstellingen?
- *Opgaven*: hoe presteert BCM Wonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- *Belanghouders*: in welke mate presteert BCM Wonen naar de verwachtingen van de belanghouders?
- *Vermogen*: hoe presteert BCM Wonen gelet op het beschikbare vermogen en wat is de efficiency van deze prestatie?
- *Governance*: hoe presteert BCM Wonen gelet op de maatstaven voor goed bestuur, maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding?

De figuur zoals hiervoor weergegeven, wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. De integrale scorekaart staat op de pagina hierna. De verdieping van deze oordelen volgt in Deel II.

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden					Gemiddelde prestatie- velden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Ambities									
Prestaties in het licht van de eigen ambities	7,5	7,0	8,0	7,5	7,0	7,4	n.v.t.	7,4	
Presteren naar Opgaven									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	-	10	6,0	-	7,7	n.v.t.	7,7	
Presteren volgens belanghouders									
Prestaties naar het oordeel van de belanghouders	7,4	7,6	8,0	6,8	7,2	7,4	n.v.t.	7,4	
Presteren naar vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					5,5	5,9	20 %	6,0
	Liquiditeit					6,0			
	Integrale kasstroomsturing					6,2			
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus					6,0	5,7	20 %	
	Treasurymanagement					5,3			
Doelmatigheid						7,0	20 %		
Vermogensinzet	Visie					6,0	5,7	40 %	
	Mogelijkheden					6,0			
	Maximalisatie					5,0			
Governance									
Besturing	Plan					7,0	6,5	33%	6,6
	Check					6,0			
	Act					6,5			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	6,3	33%	
	Toetsingskader					6,5			
	Toepassen Governancecode					5,5			
Externe legitimatie						7,0	7,0	33%	
Geïntegreerd eindoordeel								7,0	

Het eindcijfer dat de visitatiecommissie BCM Wonen toekent voor haar maatschappelijk presteren is 7,0. Hieronder is een samenvattend oordeel van BCM Wonen opgenomen in de vorm van een recensie en een samenvatting van het oordeel op de verschillende prestatievelden.

2.2 Totaaloordeel in recensie

BCM Wonen is een kleine corporatie die een duidelijke keuze maakt wat betreft de doelgroep. Zij wordt herkend als corporatie die zich richt op het sociale huursegment waarbij huisvesting van ouderen de focus is. Haar bezit bestaat dan ook voor het grootste deel uit levensloopbestendige woningen.

BCM Wonen werkt nauw samen met een grotere organisatie (BCM Zorg) die zich vooral richt op de intra- en extramurale zorg. Door deze samenwerking en door in de nabijheid van de verzorgingshuizen zelfstandige wooneenheden voor ouderen aan te bieden is BCM in staat een totaalpakket te leveren. Dat is bijzonder en voor de klanten van BCM Wonen ook van toegevoegde waarde.

BCM Wonen is een professionele organisatie. Door de samenwerking in de personele unie en een gezamenlijk MT voor Wonen en Zorg is het opleidingsniveau hoger en de omvang van het MT groter dan gemiddeld bij een corporatie van deze omvang. De kosten daarvan worden gedeeld, waardoor het een kwalitatief goede en efficiënte vorm van samenwerken is. De organisatie van BCM is te typeren als gedegen en betrouwbaar. De lijnen zijn kort, wat logisch is in een kleine organisatie. Zij benut deze korte lijnen goed en stuurt snel bij. Problemen worden direct opgelost. Ze is gedegen maar niet bureaucratisch. Ook naar de huurders zijn de lijnen kort en wordt er snel actie ondernomen.

BCM Wonen is een ondernemende organisatie, ze initieert een aantal bijzondere projecten waaronder een huis voor ouderen met bijzondere problemen zoals verslaving. BCM Wonen is zeer zeker geen beherende organisatie. Ze is duidelijk op de toekomst gericht en ontwikkelt plannen voor de toekomst. Ze heeft een duidelijke visie op haar bijdrage aan het wonen voor ouderen in Stadskanaal. Ook zoekt ze naar andere mogelijkheden, ingegeven vanuit betrokkenheid bij mensen.

BCM Wonen is open en heeft een luisterend oor in de omgeving. Ze staat bekend als gemakkelijk benaderbaar. Ze organiseert in complexen mogelijkheden voor mensen om te vertellen wat ze van de woning en dienstverlening vinden en ideeën te opperen voor verbetering. Als het om beleid en strategie gaat vraagt ze anderen regelmatig naar hun mening. Dit vindt echter niet gestructureerd plaats als onderdeel van de beleidscyclus waardoor BCM Wonen gesloten lijkt. Het is niet helder waar en op welke wijze mensen echt invloed hebben op het beleid. BCM Wonen geeft in het totaal een beeld van een open en luisterende houding om dagelijkse en praktische zaken direct op te lossen naast een meer gesloten houding als het gaat om beleidskeuzes. Ook in de woningtoewijzing is ze niet transparant.

BCM Wonen is een kleine corporatie. Zij is erg betrokken bij haar omgeving en wordt door belanghouders gewaardeerd om haar inbreng en bijdrage. BCM Wonen denkt actief mee in de wijkaanpak binnen Stadskanaal. Ook dat wordt gewaardeerd. Belanghouders vinden dat BCM Wonen haar visie nadrukkelijker naar voren kan brengen en dat zij haar positie en rol meer mag en kan gebruiken om zaken open te breken of voor elkaar te krijgen. Kortom, BCM Wonen mag en kan meer beïnvloeden dan op grond van haar omvang is te verwachten.

BCM Wonen heeft afspraken met de gemeente en de corporaties in Stadskanaal vastgelegd in een convenant. De eigen ambities van BCM Wonen en de afspraken in de convenant zijn niet helder op elkaar afgestemd. BCM Wonen kan de afspraken in de convenant en haar eigen beleid beter op elkaar afstemmen zodat er een elkaar versterkende werking kan ontstaan.

BCM als totale organisatie heeft een uitgesproken visie en wil bijdragen aan het belang van ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen en onafhankelijk te zijn. In het denken over zorg lijkt ze daarin vernieuwend en innovatief. Op het gebied van Wonen lijkt BCM traditioneler, minder innovatief en minder experimenteel. Het zou mooi zijn als ze op het gebied van wonen de combinatie met de zorg op meerdere manieren zou gaan benutten, en ook in de wijze van bouwen en scheppen van voorzieningen innovatief zou zijn. Op die manier kan de combinatie nog meer benut worden.

BCM Wonen is ook te typeren als een zakelijke corporatie. Ze is kritisch in de keuzes en de focus van de corporatie en heeft veel geïnvesteerd in de afgelopen jaren. Ze doet wat ze zegt, maakt afspraken en komt die na.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,4.

De commissie vindt dat BCM Wonen haar voorgenomen prestaties realiseert en zelfs op een aantal gebieden meer doet of beter presteert dan ze zich voorneemt. De ambities passen bij een corporatie van deze omvang. De meeste ambities van BCM Wonen liggen op het gebied van huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen (met name voor senioren). Daarop scoort zij ook het hoogst: BCM Wonen heeft sinds het jaar 2000 veel gebouwd voor senioren en onderscheidt zich met succes op het scheidingsvlak van wonen en zorg/welzijn. BCM Wonen oriënteert zich op nieuwe mogelijkheden voor herstructurering en nieuwbouw en zoekt actieve samenwerking met de zorg voor bijzondere woonvormen of specifieke doelgroepen. Zij denkt daarbij buiten de gangbare kaders. Ook worden de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep goed gewaardeerd. De kernvoorraad is buitengewoon passend bij de ambities en de doelgroep, er wordt passend toegewezen, er is geen leegstand, de woningen kennen een passende huurprijs en zijn betaalbaar. De differentiatie van het bezit is beperkt: er zijn relatief veel meergezinsetagewoningen met lift. Dit volgt logischerwijs uit de keuzes ten aanzien van de doelgroep. De woningtoewijzing gebeurt in eigen beheer met een hoge tevredenheid van huurders en een hoge acceptatiegraad van woningen.

BCM Wonen beschikt over een relatief jong woningbezit van goede kwaliteit. Er is sprake van een gedegen onderhoudsbeleid en oog voor het handhaven van de kwaliteit van woningen met huismeesters en een opzichter die continue aandacht voor het dagelijks onderhoud hebben. De gerealiseerde onderhoudsuitgaven liggen iets onder de begroting. Het voorzieningen- en uitrustingsniveau van de woningen is wel naar de huidige normen en worden ten aanzien van energie en duurzaamheid op niveau gebracht conform de doelstellingen.

Wat betreft de nieuwbouw richt BCM Wonen zich alleen op woningen voor zorgvragende ouderen die vanwege ouderdom om een specifieke woonomgeving en bijzondere huisvesting vragen. Afspraken over nieuwbouw, sloop en verkoop zijn vastgelegd in de convenant met de Gemeente en Lefier. Deze worden bij presteren naar opgaven meegewogen. Met betrekking tot de verkoop van woningen heeft BCM Wonen ook eigen doelstellingen geformuleerd die zij grotendeels realiseert.

Hoewel de doelstellingen voor leefbaarheid niet helder geformuleerd zijn, is zichtbaar dat zij een aantal activiteiten realiseert en investeert in de kwaliteit van wijken en buurten waar zij bezit heeft woningbezit. In de wijkontwikkeling neemt BCM Wonen wel een rol, maar die rol is gezien de omvang van de corporatie en de spreiding van het woningbezit beperkt. Zij participeert in de nieuwe plannen rondom het Lokaal Akkoord, met meer kwalitatieve afspraken over leefbaarheid. Tenslotte is er een goede samenwerking met de overkoepelende en lokale huurdersvertegenwoordiging en de cliëntenraad van BCM.

Presteren naar Opgaven

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,7.

Bij het huisvesten van de primaire doelgroep gaat het over het huisvesten van statushouders volgens de prestatieafspraken met de gemeente. Afspraken hierover worden gerealiseerd. Op het gebied van kwaliteit van woningen en leefbaarheid zijn er geen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente. Deze zijn door de visitatiecommissie dan ook niet gewaardeerd. Plannen op het gebied van leefbaarheid zijn wel ontwikkeld voor de periode na 2010. Op het gebied van het huisvesten van doelgroepen met specifiek aanpassingen of voorzieningen heeft BCM Wonen haar opgaven ruimschoots gerealiseerd. BCM Wonen bouwt uitsluitend levensloopbestendige woningen voor de doelgroep senioren. Er liggen kwantitatieve afspraken met de gemeente op het gebied van (des)investeren in vastgoed. De totale opgaven op het gebied van nieuwbouw, sloop, aankoop en verkoop worden deels gehaald. Met name de prestaties ten aanzien van sloop/nieuwbouw worden ruimschoots gerealiseerd, terwijl de afspraken ten aanzien van verkoop vooral achter blijven op de opgave. Opvallend is dat er over de periode die de visitatie omvat alleen kwantitatieve afspraken gemaakt zijn. Voor de komende periode (vanaf 2010) zijn wel kwalitatieve afspraken gemaakt.

Presteren volgens Belanghouders

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghouders beoordeeld met een 7,4.

De belanghouders zijn lovend over de prestaties van BCM Wonen. Zij weten de wereld van zorg en wonen perfect aan elkaar te verbinden. Ze zijn klein in omvang, maar groot in hun prestaties op het gebied van huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Deze doelgroep is ook de belangrijkste doelgroep van BCM Wonen.

Ook op het gebied van kwaliteit van woningen zijn de belanghouders erg tevreden. Het woningbezit staat er onderhouds-technisch goed bij. De prijs-kwaliteit is goed te noemen en er zijn weinig klachten over de woningen van BCM Wonen. Mochten er toch klachten zijn dan lost BCM Wonen deze ook adequaat op. Op het gebied van duurzaamheid zijn er inmiddels concrete afspraken gemaakt om hier een verbeteringsslag in te maken.

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van BCM Wonen op het gebied van het (des)investeren in vastgoed. De afgelopen jaren heeft BCM veel geïnvesteerd op het gebied van nieuwbouw. Verkoop van het woningbezit speelt een beperkte rol, vanwege de aard van het vastgoed en de doelgroep (ouderen met een zorgbehoefte).

Op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten is de mening van de belanghouders dat BCM Wonen voldoende activiteiten onderneemt, ondanks haar beperkte rol door haar gering aantal woningen in een beperkt aantal wijken. BCM Wonen neemt actief deel aan het samenwerkingsverband met de gemeente en Lefier. In dit samenwerkingsverband zijn ook concrete afspraken gemaakt voor de komende jaren om de wijken in de gemeente Stadskanaal te verbeteren. Gezien haar unieke rol en sterk imago van zorg- en woonaanbieder kan zij haar rol in de wijken nog wel versterken.

Presteren naar Vermogen

De totale prestatie op het perspectief Presteren naar Vermogen wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,0. BCM Wonen heeft de afgelopen jaren een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Het vermogen past bij de voorgenomen activiteiten. De financiële continuïteit is gewaarborgd. Aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat BCM Wonen het vermogen waardeert op basis van de historische kostprijs. Daardoor geeft zij onvoldoende inzicht in de solvabiliteit en de wijze waarop zij haar vermogen maximaal kan inzetten voor maatschappelijke prestaties. BCM Wonen laat zien dat zij sturen op de operationele kasstromen belangrijk vindt. BCM Wonen kan de interest coverage ratio beter monitoren. Zij heeft geen directe rendementseis geformuleerd voor haar operationele kasstroom en maakt de IRR - eventueel gedifferentieerd naar type vastgoed - niet inzichtelijk.

BCM Wonen heeft haar planning en control cyclus op orde. De belangrijkste onderdelen van de Planning & Control cyclus zijn aanwezig, namelijk beleidsplan, (strategisch) voorraadbeleid, meerjarenbegroting, jaarplan en het jaarverslag.

De treasuryfunctie is bij BCM Wonen niet volgens de norm omdat er geen treasurystatuut aanwezig is en het gemiddeld rentepercentage op de leningenportefeuille van BCM Wonen hoger ligt dan bij de referentiegroep. BCM Wonen stuurt op de renterisiconorm van 15%. In de reguliere rapportages is de monitoring van de renterisico's niet goed terug te zien.

BCM Wonen is een doelmatige en efficiënte woningcorporatie. BCM Wonen heeft een veel lager aantal fte's in vergelijking met de referentiegroep. De netto bedrijfslasten liggen lager dan de referentiegroep. De kosten van de organisatie worden op regelmatige basis gemonitord. Er zijn er geen SMART-doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten danwel de bedrijfslasten in toom te houden.

BCM Wonen heeft nog geen beredeneerde plannen om haar vermogen maximaal in te zetten voor de maatschappij. Zij laat onvoldoende zien op welke wijze zij haar vermogen kan vergroten.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,6.

In de plan, act, check cyclus vindt de visitatiecommissie dat BCM Wonen goed op de hoogte is van de ontwikkelingen die er spelen in de regio. Ze maakt duidelijke keuzes en vertaalt deze in plannen. De documenten om dit te kunnen volgen zijn aanwezig en daarbij hanteert BCM Wonen een duidelijk toetsingskader. De beleidscyclus is niet vastgelegd maar er is zeker sprake van een werkwijze en planning die regelmatig terugkomt en waarin de belangrijke zaken gevolgd worden. Ook vindt er overleg met belanghouders plaats. De voortgang van de uitvoering van de jaarplannen wordt vooral op het niveau van MT en Raad van Bestuur gevolgd. Monitoring door de RvC kan frequenter en beter. Er is een goed leesbare en heldere jaarverslaglegging en daarin is de jaarlijkse voortgang goed te volgen. Bij afwijkingen of risico's is er extra aandacht voor projecten zoals bijvoorbeeld het plan Mussel. Er zijn echter ook onderwerpen, zoals de opmerkingen van de accountant, waarvan niet duidelijk is, of, hoe en met welk resultaat deze zijn opgepakt.

Het interne toezicht wordt met de benodigde afstand ingevuld. De raad evalueert haar eigen functioneren regelmatig en daar vloeien ook acties uit voort. Ook hanteert de raad een helder toetsingskader waarbij het ontbreken van een treasury statuut opvalt. Zij hanteert de Governancecode en heeft onafhankelijkheid hoog in het vaandel staan. Ze werkt niet met commissies, vanwege de omvang van de corporatie en de raad. De relevante documenten zijn niet op de website gepubliceerd.

3 Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van BCM Wonen op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de eigen ambities en doelen. De vijf prestatievelden zijn Huisvesting primaire doelgroepen, Kwaliteit woningen en woningbeheer, Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen, (Des)investeren in vastgoed, Kwaliteit van wijken en buurten.

In de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft BCM Wonen haar beeld over de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden op basis van de interne analyse, het zelfbeeld van de corporatie en het beeld van de belanghouders. Daar waar BCM Wonen een score heeft toegekend aan de verschillende prestaties is dit opgenomen.

Het hoofdstuk begint met de relatie tussen de ambities en de prestatievelden en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van BCM Wonen.

Daarna is per prestatieveld beschreven:

- de ambities en de doelstellingen;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van BCM Wonen;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van BCM Wonen zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 4.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar ambities en doelen.

3.1 Missie en ambities in relatie tot de prestatievelden

In de beleidsplannen 2006-2010 van BCM Wonen staat als missie (primaire doelstelling) verwoord: Zorg en/of huisvesting "op maat". Deze missie kent een korte en bondige samenvatting: "BCM is meer dan een dak boven uw hoofd".

BCM streeft naar een totaalconcept van wonen, zorg en welzijn, op christelijke grondslag, in een (veilige) omgeving, waar de cliënt zelf richting aan het leven geeft. Voor cliënten/huurders maakt BCM Wonen zich sterk voor een zo goed mogelijk woon- en leefklimaat en wil en zal BCM mee participeren in wijkvernieuwingstrajecten.

Centraal uitgangspunt is en blijft de zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van de bewoner. De zorg en/of huisvesting wordt samen met de cliënt overeengekomen en is afgestemd op de zorgindicatie en/of medische verklaring betreffende de huisvesting.

Door de brede dienstverlening, vanuit een visie op maatschappelijk ondernemen, neemt BCM veel initiatieven voor een gezamenlijke aanpak van kwetsbare groepen in de samenleving. Hierdoor richt BCM Wonen zich op een gevarieerde klantenkring. Starters, gezinnen en overige woningzoekenden, levensloopbestendige woningen voor ouderen, intramurale ouderenhuisvesting, bijzondere woonvormen voor specifieke doelgroepen. 90% van het woningbezit wordt verhuurd aan ouderen en/of mensen met een handicap.

BCM Wonen heeft de volgende kernpunten in haar beleid: Wonen centraal, zorg beschikbaar. Primair een woonvoorziening waar bewoners, ongeacht hun zorgbehoefte, kunnen wonen.

De kern is:

- het wonen staat voorop
- het gaat daarbij uitdrukkelijk om zelfstandig wonen
- de aanwezigheid van zorg (in of nabij het complex) is gegarandeerd
- open voor zowel 'geïndiceerde' als 'nog-niet-geïndiceerde' bewoners.

In overleg met de bestuurder van BCM Wonen heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader vastgesteld en deze getoetst op zogenoemde "blinde vlekken" en de passendheid bij het werkgebied. Hierbij is gebleken dat er geen behoefte was aan een zesde prestatieveld.

3.2 Mate van belang van de thema's

Hieronder staat de mate van belang die BCM Wonen aan de prestatievelden geeft. De mate van belang is aangegeven door 15 punten te verdelen over de velden, waarbij meer punten een hoger belang betekent.

Tabel 3.1 Mate van belang van thema's

Thema's	BCM Wonen zelfbeeld
Huisvesting primaire doelgroep	2
Kwaliteit woningen en woningbeheer	3
Huisvesting doelgroepen specifieke aanpassingen/voorzieningen *	4
(Des)investeren in vastgoed	3
Kwaliteit van wijken en buurten	3

(*) De doelgroep ouderen is hier meegenomen en niet bij 'huisvesten primaire doelgroep'

BCM Wonen hecht het meeste belang aan Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen, omdat dit de voornaamste doelgroep vormt voor BCM vanuit de integrale visie op wonen, zorg en welzijn. Daarna komt Kwaliteit van woningen en woningbeheer, (Des)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten. (Des)investeren wordt gezien als een middel om te voorzien in de aanhoudende vraag aan huisvesting voor senioren en is geen doel op zich. Daarbij hecht BCM Wonen belang aan optimalisatie van het onderhoud en kwaliteit van woningen. Ook leefbaarheid in de wijken vormt speerpunt in het geformuleerde beleid. In het vijfjarig beleidsplan staat dit als volgt geformuleerd: "BCM wil onverminderd blijven werken aan kwaliteit in de sociale huursector en wil investeren in betaalbaarheid en leefbaarheid..."

Waar de corporatie en de visitatiecommissie het hebben over de primaire doelgroep, gaat het over beschikbaarheid, toewijzing en betaalbaarheid, zoals geformuleerd in het BBSH. Hierbinnen richt BCM Wonen zich bijna uitsluitend op de specifieke doelgroep ouderen.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door BCM Wonen is aangegeven, gezien de ambities van de corporatie en ook gezien de activiteiten die door de corporatie worden opgepakt.

3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.3.1 Ambities en doelstellingen

BCM Wonen kent de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Beschikbaarheid

- BCM Wonen streeft naar een gezamenlijke aanpak van kwetsbare groepen in de samenleving, waaronder – naast senioren - starters en gezinnen en overige woningzoekenden.

- BCM Wonen wil daarbij ten minste 90% van het aantal woningen beschikbaar stellen voor het huisvesten van ouderen en/of mensen met een beperking.
- BCM Wonen wil zich, in beperkte mate, richten op ruimere grondgebonden seniorenwoningen voor kapitaalkrachtige ouderen in de gemeente.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Passend toewijzen: het toewijzingsbeleid richt zich op een juiste en door klanten eerlijk en duidelijk ervaren toewijzingsbeleid. Doelstelling hierbij is om op iedere locatie een goed evenwicht te bewerkstelligen tussen bewoners. In het gedifferentieerd toewijzen (collectieve toetsing op complexniveau) is de mate van urgentie en de indicatie een parameter, waarbij de nadruk ligt op minder draagkrachtige bewoners (individuele toetsing).
- Woningaanbod via inschrijving en intake bij BCM Wonen
- Leegstand: geen expliciete doelstellingen geformuleerd omdat er geen sprake is van leegstand.
- Statushouders en generaal pardon: BCM Wonen spant zich in om aan de taakstelling van de gemeente te voldoen.

Betaalbaarheid

- BCM Wonen streeft naar instandhouding van betaalbaar wonen (tot €600) in de sociale huursector en het financieel toegankelijk houden van woningen.
- BCM Wonen gaat uit van een huurprijs van 65% van maximaal redelijke huurprijs. Zo nodig is sprake van harmonisatie bij mutatie.
- Verder streeft BCM Wonen naar een verantwoorde prijs door de inflatie te volgen bij huurverhoging.
- Incassoprocedures zijn gericht op het vroegtijdig signalering en voorkomen van huurachterstanden.

Bevorderen eigen woningbezit

- BCM Wonen richt zich op de verkoop van woningen om financiële ruimte te creëren voor het vernieuwen of verbeteren van (bestaand) woningbezit (zie: (des)investeren in vastgoed).

3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.2) valt te concluderen dat BCM Wonen doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt.

- BCM Wonen streeft naar instandhouding van betaalbaar wonen (tot €600) in de sociale huursector en het financieel toegankelijk houden van woningen. Het aandeel betaalbare woningen neemt iets af, maar ligt nog steeds boven het gemiddelde van de referentiegroep.
- 540 van de 580 woningen (93%) zijn bestemd voor het huisvesten van ouderen en/of mensen met een beperking. De ambitie van 90% wordt hiermee gehaald.
- Er is geen sprake van (structurele) leegstand of huurderving. Er zijn lange wachtlijsten.
- BCM Wonen voldoet aan de gemeentelijke taakstelling voor statushouders en generaal pardon (2 woningen). Hiertoe is geen extra inspanning nodig.
- Wat betreft de jaarlijkse huurverhoging houdt BCM Wonen zich aan de landelijk toegestane huurverhoging. Er zijn geen gegevens beschikbaar over de huurharmonisatie bij mutatie.
- Huurachterstanden zijn stabiel en op een zeer laag peil.
- Ten aanzien van de betaalbaarheid hanteert BCM Wonen een relatief zeer laag percentage maximaal toegestane huur t.o.v. referentiegroep (84,3): in 2010 65,8%, in 2009 66,0%, in 2008 64,8% en in 2007 63,4%. De eigen ambitie van 65% van maximaal toegestane huur wordt hiermee sinds 2009 gehaald. Ook de gemiddelde huurprijs per maand is laag (487) ten opzichte van de referentiecorporatie (512).
- Zichtbaar is dat BCM Wonen meer woningen in het bereikbare segment heeft dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Er is een zeer lichte daling te zien (82% in 2007 t.o.v. 79% in 2011) van het aantal betaalbare woningen. Een verschuiving ten gunste van het segment

met een huur boven de huurtoeslaggrens. Het aandeel goedkope woningen is constant (2,9%) en is over de jaren lager dan de referentiegroep.

- Hoewel geen inkomensafhankelijke doelstelling gedefinieerd is op het gebied van de woningtoewijzing, is er sprake van een zeer hoge toewijzing binnen de Wht-inkomensgrenzen. BCM Wonen wijst voor 85,9% (gegevens CFV 2011) toe aan de doelgroep (tot de huurtoeslaggrens) en presteert hiermee beter dan de referentiecorporatie. Er wordt voor 93% passend toegewezen, hetgeen beter is dan de referentie corporatie (74,9) en de landelijke trend (89,0).
- Het woningbezit van BCM Wonen is weinig gedifferentieerd. Het zijn merendeels meergezinsetagewoningen met lift (67,6%). Vooral het bezit eengezinswoningen (28,3%) is ten opzichte van de referentieregio en het landelijk gemiddelde laag. Dit volgt logischerwijs uit de keuze voor de doelgroep.

3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep

BCM Wonen scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen huisvesting primaire doelgroep	7	7

3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van BCM Wonen als het gaat om de prestatie haar woningvoorraad beschikbaar en betaalbaar te houden voor haar eigen doelgroep en voor andere volkshuisvestingsdoelgroepen.

- BCM Wonen realiseert de ambities die ze op dit terrein heeft en doet meer dan ze zich heeft voorgenomen. Hiermee presteert ze boven de norm.
- De kernvoorraad is buitengewoon passend bij de ambities en de doelgroep, er wordt passend toegewezen, er is geen leegstand, de woningen kennen een passende huurprijs en zijn betaalbaar.
- De differentiatie van het bezit is beperkt: er zijn relatief veel meergezinsetagewoningen met lift. Dit volgt uit de keuzes ten aanzien van de doelgroep voor wie deze huisvesting doelmatig is.
- De woningtoewijzing gebeurt in hoge mate passend gezien de vergelijkingscijfers, maar is naar de visitatiecommissie nog onvoldoende transparant gemaakt. Gezien de hoge tevredenheid van huurders en acceptatiegraad van woningen is aan de visitatiecommissie aannemelijk gemaakt dat toewijzing volgens eigen ambitie gebeurt.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Ambities en doelstellingen

BCM Wonen heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

Prijs-kwaliteitverhouding

- De huurprijs wordt vastgesteld aan de hand van het woningwaarderingsstelsel met puntprijs.

Conditie en onderhoudstoestand

- BCM Wonen wil de komende periode investeren in de verbetering van de kwaliteit van de bestaande voorraad seniorenwoningen.
- Het dagelijks onderhoud van de woningen staat onder continue bewaking.
- In het meerjaren onderhoudsplan is een jaarlijks onderhoudsbudget per woning opgenomen ten behoeve van planmatig-, klachten- en mutatieonderhoud.
- Uitvoeren van een conditiemeting van de wooncomplexen ten behoeve van een continue kwaliteitsverbetering en de bijstelling/actualisatie van het tienjarig MJOB.

Tevredenheid over dienstverlening

- Snelle en adequate dienstverlening aan huurders staat voorop.
- 1x per 2 jaar wordt door een extern bureau een cliënttevredenheidsonderzoek gehouden en 1x per 5 jaar een huurderstevredenheidsonderzoek.
- BCM hecht aan certificering om kwaliteit zichtbaar te maken.

Voldoen aan energienormen/label

- Alle seniorencomplexen naar energieniveau B niveau brengen in combinatie met meerjarenonderhoud. De benodigde aanpassingen en investeringen worden voor alle woningen in kaart gebracht. Deze worden uitgevoerd bij mutatie.

3.4.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen/woningbeheer

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 3.3) valt te concluderen dat BCM Wonen doet wat ze zichzelf voorneemt.

- Ten aanzien van de prijs-kwaliteitverhouding hanteert BCM Wonen een relatief zeer lage puntprijs. De woningen zijn in absolute zin betaalbaar omdat ze een zeer hoog gemiddeld puntenaantal (relatief hoge woningwaardering) hebben (zowel in het algemeen als specifiek voor de grootte van de woning). Hiermee realiseert BCM Wonen haar eigen doelstelling ten aanzien van kwaliteit van woningen.
- BCM Wonen heeft een relatief jong woningbezit: 34% uit de periode 1990-1999 (referentie 9,7%) en 41,7% na 2000 (referentie 12,5%). Het onderhoudsniveau van de woningen is dientengevolge goed. Aan de oudere woningen is begin jaren '90 groot onderhoud gepleegd.
- Ten aanzien van de doelstelling om de kwaliteit van de bestaande voorraad seniorenwoningen te verbeteren is zichtbaar gemaakt dat er voorzieningen zijn getroffen voor het handhaven van het kwaliteitsniveau. In 2009 zijn maatregelen getroffen voor de verbetering van de kwaliteit en veiligheid van 26 seniorenappartementen in Musselkanaal.
- BCM Wonen heeft een strategisch voorraadbeleid, dat is omgezet in een begroting per complex.
- De ambities ten aanzien van onderhoud worden grotendeels gehaald. De werkelijke onderhoudsuitgaven liggen echter, behalve in 2009 toen het gereserveerde onderhoudsbudget naar beneden was bijgesteld, onder het jaarlijks begrote onderhoudsbudget (ca. €120 per woning in 2010 op een budget van €900).
- Richtlijnen voor klachten en reparatieverzoeken zijn niet gedefinieerd, uitgangspunt is wel altijd dat problemen opgelost worden. Per complex is een huismeester actief en met een continu beschikbare opzichter realiseren ze dat het dagelijks onderhoud van de woningen op de agenda staat.
- De directie gaat 1x per jaar in gesprek met de bewoners van de complexen om de tevredenheid over de dienstverlening en de woningen te bespreken. BCM heeft aan de visitatiecommissie aannemelijk gemaakt dat huurders van BCM Wonen zeer tevreden zijn over het gecombineerde aanbod van wonen, zorg en welzijn. Met name de kwaliteit van de woningen wordt gewaardeerd.
- Op het gebied van energie en duurzaamheid worden de ambities gehaald. In 2009 zijn alle woningen voorzien van een energielabel. Een aantal complexen is op energieniveau B gebracht, de overige complexen hebben niveau C. BCM Wonen maakt gebruik van een managementtool die mutaties vertaalt in consequenties voor energielabeling en CO2 beleid. Hoewel nog niet alle woningen op een energieniveau B gebracht zijn, is dit proces wel in gang gezet en worden bij mutatie energiemaatregelen getroffen en doorvertaald naar energielabels.
- BCM is HKZ gecertificeerd. De kwaliteitsonderzoeken over Zorg zeggen deels iets over wonen.
- Er is een cliënttevredenheidsonderzoek en huurderstevredenheidsonderzoek gehouden.

3.4.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen/woningbeheer

BCM Wonen scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van woningen/woningbeheer	8	9

3.4.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen/woningbeheer

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van BCM Wonen voor de prestaties op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- BCM Wonen beschikt over een relatief jong woningbezit van goede kwaliteit. Daarnaast staat het handhaven van de kwaliteit van woningen op de agenda. Dat uit zich in de continue aandacht voor het dagelijks onderhoud van de woningen, een jaarlijkse conditiemeting van de woningen en een hoge woningwaardering. Er is sprake van een actief onderhoudsbeleid, waardoor het oudere bezit in de jaren '90 op niveau is gebracht. De gerealiseerde onderhoudsuitgaven liggen iets onder de begroting.
- De dienstverlening van BCM Wonen wordt hoog gewaardeerd. Problemen worden snel opgelost, de lijnen met de organisatie en de bestuurder zijn kort en informeel en huismeesters en een opzichter zijn beschikbaar voor de complexen.
- Het voorzieningen- en uitrustingsniveau van de woningen zijn naar de huidige normen en worden ten aanzien van energie en duurzaamheid op niveau gebracht conform de doelstellingen.

3.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

3.5.1 Ambities en doelstellingen

BCM Wonen heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- BCM Wonen ziet het volgens het beleidsplan 2006-2010 als haar taak om zorgvragende ouderen te huisvesten die vanwege ouderdom om een specifieke woonomgeving en bijzondere huisvesting vragen.
- BCM Wonen streeft ernaar vanwege de aanhoudende vraag meer woongelegenheid te creëren voor senioren. Daarbij richt zij zich, volgens het uitvoeringplan 2007-2008 en het beleidsplan 2006-2010, op het bevorderen van nieuwbouw met intra- en extramurale woon-zorg voorzieningen voor de eigen organisatie en samenwerking met andere zorginstanties.
- Hierbij wordt vooral aangesloten bij de afspraken ten aanzien van levensloopbestendig bouwen die in het kader van het convenant 2002-2010 met de gemeente, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen zijn gemaakt.
- BCM Wonen (her)formuleert haar ambities ten aanzien van nieuwbouw aan de hand van ontwikkelingen in de markt en veranderende WSW eisen.
- BCM Wonen huisvest bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking.
- Op het gebied van de huisvesting van bewoners met (lichamelijke of geestelijke) beperkingen jonger dan 65 jaar vinden aanpassingen voor eigen cliënten plaats op basis van individuele zorgvraag en WMO indicatie.

3.5.2 Prestaties op Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

Ten aanzien van de prestaties (zie tabel 3.4) valt te concluderen dat BCM Wonen in hoge mate doet/laat zien wat ze zichzelf voorneemt en dat ze voor een kleine corporatie met name ten aanzien van de ouderenhuisvesting redelijk veel ambities heeft.

- Opgeleverd vanaf 2007 ten behoeve van seniorenhuisvesting: Nieuwbouwcomplex aanleunwoningen (23 vhe's), nieuwbouw Aziëlaan (19 vhe's), aankoop 26 appartementen Lefier (t.b.v. intramurale verzorgingsplaatsen in 2012) en aankoop grond Dolfijnschool (t.b.v. 5 vhe's Brabandselaan in 2012). Hiermee toont BCM Wonen aan te voldoen aan haar ambitie om extra woongelegenheid te creëren voor ouderen. De voorgenomen plannen zijn gerealiseerd. De laatste nieuwbouwprojecten zijn opgeleverd in 2007 en 2008. De realisatie van verdere nieuwbouwplannen verkeert, mede ingegeven door de financiële kaders van WSW, in een ontwikkel- en voorbereidingsfase. Met de aankoop van woningen en grond geeft BCM verder invulling aan deze plannen.
- De voorgenomen afrondende laatste fase van de herstructurering Maarsheerd (53 vhe's) is vanwege de hoogte van de financiële polsstok van BCM Wonen herooverwogen en doorgeschoven naar 2010/2011. De projectontwikkeling van locatie Musselweg 73 is naar aanleiding van een risicoanalyse in 2009 verkocht aan de gemeente Stadskanaal. Hoewel in de ambities opgenomen, is door BCM Wonen duidelijk gemotiveerd waarom deze doelstellingen niet gerealiseerd zijn.

- Hoewel nieuwe woningen aan het bezit zijn toegevoegd, zijn de wachtlijsten rondom verzorgingstehuis Maasheerd verder toegenomen van 300 (2007 t/m 2009) naar 400 (2010). Het betreft hier echter wel een specifieke zorgvraag (PG afdeling). BCM Wonen is zich hiervan bewust en heeft aangegeven zich verder te oriënteren op de extramurale (groei-) woonmarkt rondom verzorgingshuizen.
- Woningen gebouwd voor 2000 beschikken over een seniorenlabel. Na 2000 is dit label komen te vervallen, maar worden woningen wel van de benodigde voorzieningen (zoals beugels, alarmering en verhoogd toilet) voorzien. Hiermee voldoen de woningen (nog steeds) aan de eisen die de doelgroep stelt.
- Het aandeel woningen voor ouderen en gehandicapten is zeer hoog (92,4%) ten opzichte van de referentiecorporatie (55,5%). Dit geldt ook voor het aandeel toegankelijke woningen (nultreden) voor bijzondere doelgroepen (89,7% ten opzichte van 61,6% referentiegroep). Bij nieuwbouw wordt verder rekening gehouden met aanpasbaar bouwen. BCM voldoet hiermee in hoge mate aan haar doelstellingen om voor haar doelgroep geschikte woningen in bezit te hebben.
- Om aan te sluiten bij de (zorg)vraag van haar huurders realiseert BCM nieuwbouw in nauwe samenwerking met een vertegenwoordiging van haar huurders, zoals belangenorganisaties en de woonadviescommissie.
- BCM Wonen voorziet in samenwerking met zorginstanties in diverse projecten voor de huisvesting van bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking: kamerverhuur aan jongeren met begeleiding, huisvesten van 10 chronisch psychiatrisch cliënten (Lentis), 22 mensen met een verstandelijke beperking (Philadelphia zorg) en kortdurende crisisopvang of indicatie overbruggingszorg.
- BCM Wonen heeft in de Beukenhof een project voor ouderen met psychosociale problemen, zoals verslaving.

3.5.3 Zelfbeeld over Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

BCM Wonen scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen huisvesting doelgroepen specifieke aanpassingen/voorz.	9	9

3.5.4 Oordeel over Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld. Haar onderscheidende kracht zit in het gecombineerde aanbod met zorg en welzijn voor deze doelgroep. Dat doet ze snel en goed.

- BCM Wonen heeft haar ambities op dit terrein meer dan gerealiseerd.
- Vanaf 2000 is veel nieuwbouw gerealiseerd op het gebied van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen. Indien nodig zijn ambities rondom nieuwbouw bijgesteld ten behoeve van de vermogenspositie en ontwikkelingen in de omgeving.
- Daarnaast blijft BCM Wonen zich oriënteren op nieuwe mogelijkheden voor herstructurering en nieuwbouw en zoekt zij actieve samenwerking met zorginstelling voor bijzondere woonvormen voor specifieke doelgroepen. Zij is daarbij bereid voor bijzondere doelgroepen buiten de gangbare kaders te denken. Zo staat bijvoorbeeld dak- en thuislozenopvang voor de nabije toekomst op de agenda.

3.6 (Des)investeren in vastgoed

3.6.1 Ambities en doelstellingen

Wat betreft de nieuwbouw richt BCM Wonen zich op woningen voor zorgvragende ouderen die vanwege ouderdom om een specifieke woonomgeving en bijzondere huisvesting vragen. Waardering van deze prestaties zijn terug te vinden in de paragraaf over huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen (3.5).

Verder voorziet het convenant met de gemeente Stadskanaal, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen uit 2002-2010, met een geactualiseerde convenant 2007-2010 in heldere prestatieafspraken omtrent sloop, nieuwbouw, verkoop en aankoop. Doelstellingen voor BCM Wonen zijn hieruit één-op-één afgeleid. Om die reden worden de prestaties op (des)investeren van vastgoed ten aanzien van sloop, nieuwbouw, verkoop en aankoop door de visitatiecommissie gewaardeerd onder het hoofdstuk 'opgaven' (Hoofdstuk 4).

BCM Wonen heeft wel, naast de convenant, eigen doelstellingen op het gebied van de verkoop van bezit geformuleerd.

- De ambitie is om gemiddeld per jaar 2 á 3 woningen te verkopen.
- Zij heeft geen ambities op het gebied van maatschappelijk vastgoed geformuleerd.
- Woningen worden niet voor minder dan 90% van de marktwaaarde verkocht.
- Woningen die langer dan 3 maanden te koop staan gaan terug in de verhuur.

3.6.2 Prestaties op (des-)investeren in vastgoed

BCM Wonen heeft in de periode 2007 tot en met 2010 in totaal 15 woningen verkocht. In 2007 heeft zij 7 woningen verkocht, in 2008 3 woningen verkocht in 2009 5 woningen en in 2010 0 woningen verkocht. Woningen die langer dan 3 maanden te koop staan gaan volgens afspraak terug in de verhuur. De verkoopprijs is hoger dan 90% van de marktwaaarde.

3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investeren in vastgoed

BCM Wonen scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen	7	7

3.6.4 Oordeel (des-)investeren in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld. Deze score is tot stand gekomen op basis van de gemiddelde score per jaar.

3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

3.7.1 Ambities en doelstellingen

BCM Wonen heeft de volgende ambities en doelstellingen op dit prestatieveld.

- De leefbaarheid van de wooncomplexen wordt in samenwerking met BCM Zorg opgepakt.
- BCM Wonen maakt zich sterk voor een zo goed mogelijk woon- en leefklimaat en wil en zal participeren in wijkvernieuwingstrajecten (in wijken met eigen woningbezit).
- Maatschappelijke prestaties ten aanzien van leefbaarheid zicht- en meetbaar maken.
- Het versterken van de sociale cohesie en stimuleren van initiatieven van verenigingen en vrijwilligers.
- Initiatieven en verbetervoorstellen ophalen bij bewoners en de cliëntenraad.
- Actieve huurdersvertegenwoordiging.
- BCM Wonen participeert in de ontwikkeling van een leefbaarheidsplan (wijk aanpak en Lokaal Accoord) voor de toekomst.

3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten

Ten aanzien van de doelstellingen en prestaties (zie tabel 3.6) valt te concluderen dat BCM Wonen actief is op het gebied van leefbaarheid en vitale buurten en wijken in een gebied waar sprake is van ontgroening en vergrijzing.

- De ambitie tot een actieve huurdersvertegenwoordiging wordt gerealiseerd. BCM ondersteunt de actieve samenwerking met overkoepelende Huurdersbelangen Vereniging 'De Koepel'. Deze samenwerking is vastgelegd in een convenant. Er is regelmatig overleg (3 á 4 keer per jaar). Het contact is open en informeel. Daarnaast is er een lokale bewonerscommissie actief.
- BCM neemt deel aan het Regionaal Overleg Ouderen Beleid en aan de regionale geschillencommissie, hoewel daar tot op heden geen gebruik van is gemaakt.
- BCM Wonen investeert in leefbaarheid in wijken met eigen woningbezit. Hiermee toont BCM Wonen aan te willen investeren in het verbeteren van het woon- en leefklimaat in Stadskanaal. Met name in 2009 vielen de uitgaven voor leefbaarheid aanzienlijk hoger uit dan andere jaren. Dit heeft te maken met het tuinplan Maasheerd. (€251 per vhe ten opzichte van €22 per vhe (2007), €67 per vhe (2008) en €50 per vhe (2010)). De volgende leefbaarheidsprojecten zijn gerealiseerd: verlichting en camerabewaking, het politiekeurmerk veilig wonen, wandelpaden en een vissteiger, speeltoestellen in Mussel en de financiering van het financiering project 'wijkregisseur en steunsteet'. Er is geen beleid geformuleerd op leefbaarheid. Wel is in de periode 2007-2010 gewerkt aan het realiseren van een leefbaarheidsplan voor de toekomst.
- Er worden ook een aantal activiteiten ondersteund om de vitaliteit van buurten te behouden. Op voorzieningen niveau is er een boodschappenservice voor ouderen (samen met Philadelphia). Ook worden door BCM Wonen gemeenschappelijke ruimtes beschikbaar gesteld in het Havenpleincomplex en de Maarshorstflat voor bewoners. Ook doet het voormalig Groene Kruis gebouw dienst als peuterspeelzaal, praktijkruimte en stemlokaal. Dit draagt bij aan de ambitie van BCM Wonen om de sociale cohesie te versterken en initiatieven van verenigingen en vrijwilligers te stimuleren.
- BCM participeert in de wijkaanpak als het gaat om het eigen bezit. Gezien de omvang van de corporatie en de verspreiding van het bezit speelt BCM Wonen echter een beperkte rol in de brede wijkaanpak Stadskanaal. Hierin is de Gemeente en de wijk in de regio.
- BCM Wonen levert een bijdrage aan de wijkvisies binnen de gemeente Stadskanaal.

3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

BCM Wonen scoort haar prestaties ten aanzien van het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Algemeen kwaliteit van wijken en buurten	8	8

3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten

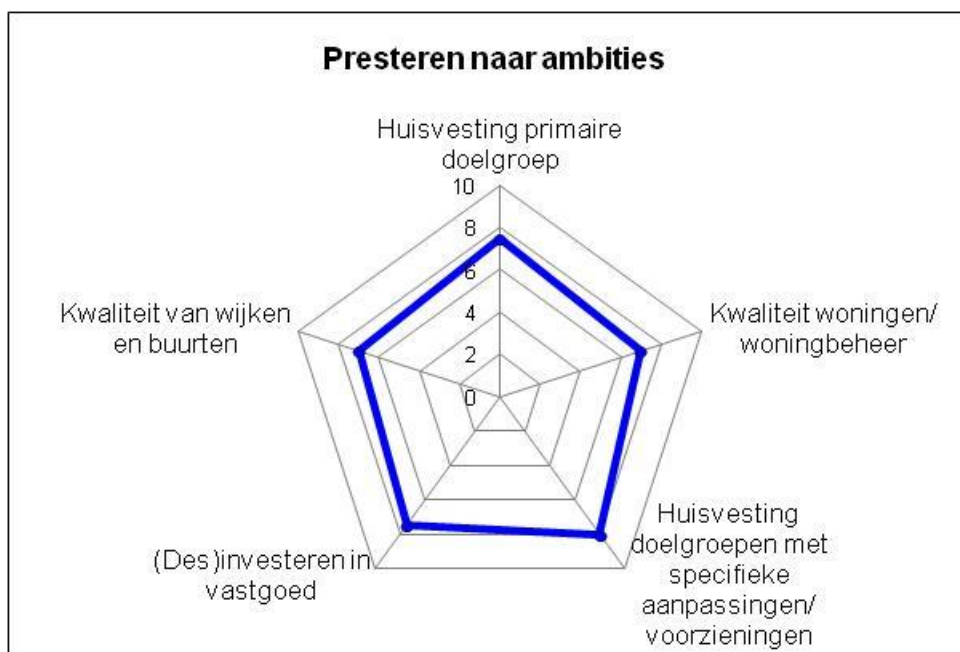
De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld.

- Hoewel de doelstellingen voor leefbaarheid niet duidelijk geformuleerd zijn, voert BCM Wonen wel actief beleid op leefbaarheid. Zichtbaar is dat zij een aantal activiteiten realiseert op het gebied van leefbaarheid en vitale buurten. Jaarlijks investeert zij in leefbaarheid.
- Stadskanaal is een gemeente waar de leefbaarheid in de toekomst onder druk staat vanwege ontgroening en vergrijzing. In de wijkontwikkeling neemt BCM Wonen wel een rol, maar die rol is gezien de omvang van de corporatie en de spreiding van het woningbezit beperkt. BCM Wonen richt zich vooral op het eigen woningbezit. De eigen ambitie om te participeren in wijkvernieuwingstrajecten wordt gerealiseerd.
- Tenslotte is er een goede samenwerking met de overkoepelende en lokale huurdersvertegenwoordiging en de cliëntenraad van BCM. Via deze samenwerking slaagt BCM Wonen er in voldoende mate in initiatieven en verbetervoorstellen op te halen.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelstellingen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar ambities en doelstellingen van BCM Wonen met 7,4.

Presteren naar eigen ambities en doelen	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	7,5
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0
• Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,0
• (Des)investering in vastgoed	7,5
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen	
	7,4



4 Presteren naar opgaven

Dit perspectief in de visitatie beoogt de maatschappelijke prestaties van de corporaties te beoordelen in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

4.1 Het werkgebied en de opgaven in het werkgebied

De beschrijving van het werkgebied is in hoofdstuk 1 weergegeven. De volgende opgaven zijn in het werkgebied vastgelegd.

Regionaal niveau

- Eind 2010 verscheen het 'Inventarisatierapport Wonen en leefbaarheid Oost-Groningen' waarin de demografische ontwikkelingen in Oost-Groningen en de gevolgen daarvan in beeld zijn gebracht. Op basis daarvan zijn de opgaven voor de regio geformuleerd. Hierin zijn voor BCM Wonen relevante opgaven voor wonen, zorg en leefbaarheid geformuleerd.
 - Een strategie ontwikkelen voor het dreigende overaanbod aan jaren '60 en '70 woningen.
 - Investeren in energiebesparing en levensloopbestendigheid van woningen.
 - Versterken van samenhang tussen alle soorten van zorgwoningen in relatie tot de nieuwe WMO zowel op het vlak van gebouwde voorzieningen als organisatorische samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties en gemeente.
 - Het transformeren van gemeentelijke woonplannen naar subregionale woonplannen. Hierin staan de woonvisie en het woningmarktbeleid per subregio uitgewerkt en prestatieafspraken over nieuwbouw, herstructurering of verbetering van de bestaande voorraad, verduurzaming, in zowel huur- als koopsector.
 - Ontwikkelen nieuwe vormen van zelfbeheer ten aanzien van (bereikbaarheid van) voorzieningen binnen en tussen dorpen en burgerschap ten aanzien van de zorg en ondersteuning van sociaal zwakkeren.

Samenwerking, participatie en de rol van de gemeente stond voor de tweede fase op de agenda. Samen met maatschappelijke partners is tenslotte gewerkt aan een concreet actieplan, verwoord in een woonvisie.

- Deze woonvisie voor de zeven gemeenten in de regio Oost-Groningen (3 subregio's Oldambt, Groninger Veenkoloniën en Westerwolde) is vastgelegd in het 'Woon- en leefbaarheidsbasisplan voor Oost-Groningen. Van krimp naar kwaliteit'. Het betreft de gemeenten Oldambt, Menterwolde, Pekela, Veendam, Stadskanaal, Bellingwedde en Vlagtwedde. Acties voorkomende uit deze woonvisie voor de periode 2011-2012 vallen buiten de scope van deze visitatie.

Lokaal niveau

- Het convenant 2002-2010 met de gemeente Stadskanaal, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen voorziet in prestatieafspraken ten aanzien van nieuwbouw, sloop, verkoop. In 2006 is er een geactualiseerde versie van deze convenant ondertekend. Hierin worden de volgende aantallen genoemd voor BCM Wonen:
- Nieuwbouw/sloop:
 - Onttrekking en vervangende nieuwbouw sociale huurwoningen periode 2002-2010: 55
 - Restopgave periode augustus 2006-2010: 18 woningen
 - Waarvan nieuwbouw levensloopbestendige woningen in de periode 2002-2010: 55 woningen
 - Restopgave periode augustus 2006-2010: 18 woningen
- Verkoop:
 - Verkoop sociale huurwoningen periode 2002-2010: 75 woningen
 - Restopgave periode augustus 2006-2010: 35 woningen
- De gemeentelijke taakstelling voor statushouders en generaal pardon is 40. De opgave voor BCM Wonen is 2 woningen.

- Tussen de gemeente Stadskanaal, de woningbouwverenigingen Lefier en BCM Wonen en de wijkraden van Mussel, Alteveer, Vledderveen, Maarsveld, Parkwijk, Maarsstee, Stadskanaal Noord en Maarswold worden sinds 2008 afspraken gemaakt over samenwerking. Deze samenwerking is in 2010 vastgelegd in een convenant 'Wijkaanpak Stadskanaal'. Doel is de kwaliteit en de leefbaarheid van de wijken in de gemeente Stadskanaal in stand te houden en te verbeteren. De wijkraad vormt hiermee een platform voor initiatieven en betrokkenheid van bewoners en adviseert in die hoedanigheid het college in zaken die de wijk betreffen. Het convenant wordt jaarlijks geëvalueerd.
- Doel van de wijkaanpak Stadskanaal is om samen met bewoners en andere partijen in dorpen en wijken te komen integraal gedragen visies, integrale projectenagenda en een wijkshouw, voor alle dorpen/wijken voor eind 2013, met als doel het creëren van een veilig woon- en leefklimaat waarin mensen zich thuis voelen, waardoor zij zich verantwoordelijk voelen en waarbij zij zich betrokken voelen. BCM participeert in deze wijkaanpak. De gemeente voert de regie.
- Alteveer, Stadskanaal Noord en Musselkanaal zijn aangewezen als visiewijk en pilottraject voor het tot stand komen van een dorps- of wijkvisie. In 2008 is het visietraject voor Alteveer en Stadskanaal Noord van start gegaan, geresulteerd in mei 2011 in een dorpsvisie Alteveer 2011-2020 en in maart 2011 een wijkvisie Stadskanaal Noord. In 2011 volgt een programmering en projectenagenda, maar dat ligt buiten de focus van deze visitatie.

4.2 De prestaties in het werkgebied

In de tabellen van bijlage 4 zijn de prestatieafspraken van BCM Wonen op de verschillende prestatievelden beschreven.

Hieronder wordt de beoordeling van de visitatiecommissie per veld weergegeven met daarbij de motivatie.

Huisvesting primaire doelgroep

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor het presteren van BCM Wonen op het prestatieveld Huisvesting primaire doelgroep in relatie tot de opgaven.

- De gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders en generaal pardon wordt gerealiseerd.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In de periode 2007-2010 zijn er geen opgaven geformuleerd op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De visitatiecommissie heeft dit prestatieveld niet gewaardeerd.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De visitatiecommissie kent een 10 toe voor het presteren van BCM Wonen op het prestatieveld Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen.

- De nieuwbouw van BCM is nadrukkelijk gericht geweest op senioren en is levensloopbestendig.
- In de periode tot en met 2006 van het convenant zijn 37 van de in totaal 55 levensloopbestendige woningen gerealiseerd. Volgens het convenant komt de restopgave voor de periode 2007-2010 hiermee op 18. In de periode 2007-2010 zijn 42 levensloopbestendige woningen voor senioren aan de voorraad toegevoegd (zie tabel 3.4) Een realisatie van 230%
- Conform de afspraken in het convenant met de gemeente en Lefier over de nieuwbouw van levensloopbestendige woningen in de totale periode 2002-2010, heeft BCM wonen in totaal 79 van de 55 levensloopbestendige woningen gerealiseerd (144%). Hiermee wordt ruimschoots aan de opgave voldaan.

(Des)investeren in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 6,0 toe voor het presteren van BCM Wonen op het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed in relatie tot de opgaven.

- Het convenant 2002-2010 met de gemeente Stadskanaal, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen voorziet in prestatieafspraken ten aanzien van nieuwbouw, sloop, verkoop en aankoop.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zijn er geen doelstellingen geformuleerd.
- Dit cijfer is een gemiddelde van de waardering op de prestatievelden nieuwbouw/sloop (cijfer 9), verkoop (cijfer 3,0) en aankoop (-) onder (des)investeren in relatie tot de opgaven. De onderdelen zijn als volgt gewaardeerd:

Nieuwbouw en sloop (vervangen en uitbereiding)

De visitatiecommissie kent een 9,0 toe voor het presteren van BCM Wonen op het onderdeel nieuwbouw in het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed in relatie tot de opgaven.

- De opgave onttrekking en vervangende nieuwbouw sociale huurwoningen is in de periode 2002-2010 55 woningen.
- De restopgave onttrekking en vervangende nieuwbouw sociale huurwoningen is in de periode 2007-2010 18 woningen. BCM Wonen heeft in deze periode 41 woningen gerealiseerd, te weten 22 woningen in 2007 en 19 woningen in 2008. Daarnaast heeft BCM Wonen in deze periode 18 woningen gesloopt (2008). De netto realisatie komt hiermee op 23 woningen die aan de woningvoorraad worden toegevoegd. De opgave ten aanzien van nieuwbouw en sloop in de periode 2008-2010 wordt met 23 woningen (128%) ruimschoots gehaald.

Verkoop:

De visitatiecommissie kent een 3,0 toe voor het presteren van BCM Wonen op het onderdeel verkoop in het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed in relatie tot de opgaven.

- De resterende opgave in de periode 2007-2010 conform de afspraken in het convenant is 35 woningen. In 2007 zijn 7 woningen verkocht, in 2008 3 woningen en in 2009 waren dat 5 woningen. In 2010 zijn geen woningen verkocht. In totaal zijn 15 van de 35 woningen verkocht. De realisatie blijft hiermee met 42,9% ver achter bij de norm.
- De totale verkoop in de periode 2002/2010 blijft hiermee eveneens achter op de prestatieopgave uit het convenant (48 van 75 woningen 64%).
- Er zijn weinig voor verkoop geschikte woningen in het bezit vanwege de voorraad seniorenwoningen.

Aankoop

- In 2008 zijn 26 sociale huurappartementennaast verzorgingstehuis Beukenhof aangekocht en onttrokken aan de sociale huur. Deze woningen staan op de nominatie voor sloop ten behoeve van vervangende nieuwbouw van intramurale verzorgingsplaatsen in 2012. In de jaren 2009 en 2010 zijn geen woningen aangekocht. Aangezien er in het convenant, ten aanzien van aankoop woningen voor BCM Wonen geen smart doelstellingen opgenomen zijn, geeft de visitatiecommissie dit onderdeel niet gewaardeerd.

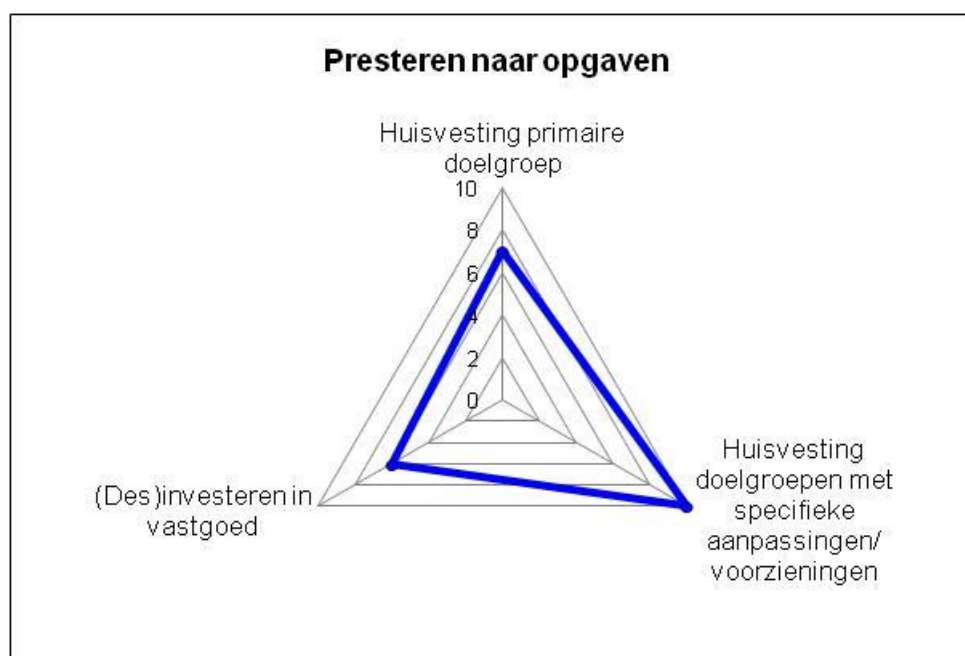
Kwaliteit van wijken en buurten

In de periode 2007-2010 zijn er geen opgaven geformuleerd op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. De visitatiecommissie heeft dit prestatieveld om die reden niet gewaardeerd.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven van BCM Wonen met 7,7.

Presteren naar opgaven	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	7
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	-
• Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	10
• (Des)investering in vastgoed	6,0
• Kwaliteit van wijken en buurten	-
Eindoordeel presteren naar eigen opgaven	7,7



5 Belanghouders

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate naar de verwachtingen en wensen van de belanghouders is gepresteerd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende aspecten van het oordeel van de belanghouders over het maatschappelijk presteren.

- Het oordeel van de belanghouders over de ambities en doelen van de corporatie en de accenten die de corporatie legt op de verschillende prestatievelden.
- Het voldoen van de feitelijke prestaties aan de verwachtingen en wensen van de belanghouders op de vijf prestatievelden.

In deze visitatie zijn de belanghouders betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van BCM Wonen. De gesprekken hebben op het kantoor van BCM Wonen plaatsgevonden.

Het overzicht van de bij de visitatie betrokken belanghouders is te vinden in Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.

5.1 De belangrijkste belanghouders van BCM Wonen

BCM Wonen noemt als haar belangrijkste belanghouders:

- Gemeente Stadskanaal;
- Cliëntenraad;
- Wijkaanpak Stadskanaal (samenwerkingsverband gemeente, Lefier en BCM);
- Lefier (collega-woningcorporatie);
- De Koepel.

De gemeente Stadskanaal is de belangrijkste gesprekspartner voor BCM Wonen als het om de opgaven gaat. BCM Wonen heeft vooral in gemeente Stadskanaal bezit. Er is frequent contact. Vooral in de stuurgroep wijkontwikkeling is er samen met collega-woningcorporatie Lefier één keer per zes weken overleg. De contacten met BCM verlopen goed en de lijnen zijn kort.

De Gemeente Stadskanaal heeft samen met BCM en Lefier in 2007 een convenant gesloten, waarin kwantitatieve afspraken zijn gemaakt over sloop, nieuwbouw en financiën. In 2011 is er een nieuw convenant gesloten met de genoemde partijen, waarin naast sloop en nieuwbouw, ook afspraken zijn gemaakt over de wijkaanpak, woonomgeving, energie en duurzaamheid.

De Cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de bewoners in het verzorgingshuis Maarsheerd. Het aantal leden is zeven, waarvan de meerderheid uit bewoners bestaat. Iedere maand is er overleg met de directeur en/of andere leidinggevendenden van BCM Wonen. De Cliëntenraad krijgt informatie over alle algemene beleidszaken en praat mee over zaken als brandveiligheid, voorzieningen, klachten et cetera. De contacten met BCM Wonen zijn goed en kort te noemen.

De Wijkaanpak Stadskanaal is een projectorganisatie/samenwerkingsverband tussen de gemeente Stadskanaal, Lefier en BCM. In 2008 is het samenwerkingsverband opgezet om tot integrale wijkvisies te komen, waarbij de belangen van bewoners en organisaties - waaronder Lefier, BCM, en gemeente - gewaarborgd worden. Hierbij zijn drie pilotwijken aangewezen, waarvoor een visietraject is gestart. Het gaat hierbij om Alteveer, Musselkanaal en Stadskanaal Noord. De afgelopen twee jaar zijn al vele stappen gezet. Zo zijn onder andere de wensen en behoeften van de bewoners in kaart gebracht, zijn werkgroepen in de verschillende wijken opgericht en hebben de bewoners van Musselkanaal een eigen visiedocument opgesteld. Op dit moment zijn er voor een aantal wijken integrale wijkvisies geformuleerd.

De gemeente Stadskanaal heeft in totaal 7 wijken, BCM Wonen participeert in de wijken waar zij woningbezit heeft.

Lefier is de collega-woningcorporatie die in Stadskanaal woningbezit heeft. Zij werken samen met BCM Wonen om zodoende goede afspraken te maken op het gebied van sloop, nieuwbouw en verkoop van woningen. Deze samenwerking is noodzakelijk omdat Stadskanaal als krimpregio wordt aangemerkt. Ook op het gebied van Wijkaanpak Stadskanaal werkt Lefier nauw samen met BCM Wonen. De contacten zijn frequent en goed te noemen. Op het gebied van woningtoewijzing werkt Lefier niet samen met BCM. BCM Wonen hanteert een ander, aanbodgestuurd, toewijzingssysteem.

De Koepel is de overkoepelende huurdersorganisatie in Stadskanaal. Zij zitten zowel met de collega-woningcorporatie Lefier als BCM Wonen aan tafel. De Koepel heeft statutair het recht om twee leden van de RvC voor te dragen. Zij hebben drie tot vier keer per jaar overleg met de directeur van BCM Wonen. Er is ook een convenant gesloten tussen de Koepel en BCM Wonen. Belangrijke onderwerpen die besproken worden zijn nieuwbouw, servicekosten, toewijzingsbeleid et cetera.

5.2 De missie en positionering in de ogen van de belanghouders

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord wat de belanghouders vinden van de ambities en doelen van de corporatie.

De missie van BCM zoals opgenomen in hoofdstuk 1, herkennen alle belanghouders. Zorg en/of huisvesting "op maat". BCM streeft naar een totaal concept van wonen, zorg en welzijn, op christelijke grondslag. Hier zijn ze goed in om de twee verschillende werelden van zorg en huisvesting bij elkaar te brengen. Ook maakt BCM Wonen zich sterk voor en participeert zij in wijkvernieuwingstrajecten.

Een aantal opmerkingen van belanghouders bij de missie zijn:

- BCM Wonen heeft vooral woningen voor senioren met zorgbehoefte en weinig woningen beschikbaar voor gezinnen en starters.
- Er zijn weinig woningen beschikbaar voor de doelgroep met een middeninkomen en hoger. BCM Wonen zou zich misschien ook moeten richten op mensen met een hoger inkomen.
- BCM Wonen doet actief mee in de wijkaanpak, maar gezien het feit dat ze slechts weinig bezit hebben in een beperkt aantal wijken is hun rol hierin gering.
- De woningtoewijzing gebeurt nog op een klassieke wijze (meer aanbodgericht) en is niet geheel transparant daardoor.
- BCM wordt meer gezien als een zorgorganisatie, waar ze zeer innovatief en proactief in is.

BCM Wonen typeert zich - in de termen van het model van Deuten en De Kam - tussen de rollen van wijkregisseur en emancipatiemachine in. De belanghouders herkennen deze positionering goed, hoewel de wijze van definiëren onder de belanghouders verschillend is. De ene belanghouder herkent de taakopvatting met een sterke focus op mensen, maar dit wordt ook vooral ingegeven door de zorg. Andere belanghouders typeren de sociale activiteiten rond de woningen voor ouderen. Zij zien dit meer als het organiseren van allerlei voorzieningen en (zorg)producten en benoemen BCM Wonen dan ook als een voorzieningencorporatie. De financiële armslag en omvang zijn daarin bepalend voor wat ze kunnen betekenen.

5.3 Huisvesten primaire doelgroep

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	5	8	8
Cliëntenraad	4	7	8
Wijkaanpak Stadskanaal	4	8	8
Lefier	5	7	8
De Koepel	2	7	7

De belanghouders zijn erg tevreden over de prestaties van BCM Wonen op het gebied van de huisvesting van de (primaire) doelgroep. BCM Wonen heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in nieuwbouwwoningen voor haar specifieke doelgroep. De betaalbaarheid van de woningen is goed te noemen. Het bevorderen van eigen woningbezit is niet aan de orde, omdat BCM zich richt op senioren met een zorgbehoefte. Doelstelling van BCM is dat ouderen zo lang mogelijk in hun eigen woning moeten kunnen blijven.

De belanghouders merken verder op:

- Woonruimteverdeling is echter een black box en niet van de ze tijd.
- Het beleid van BCM ten aanzien van de verschillende doelgroepen is niet bekend. Zij zijn toch meer voor de doelgroep van senioren met een zorgbehoefte. Het beleid ten aanzien van starters en gezinnen is hierin niet duidelijk.
- De primaire doelgroep in Stadskanaal wordt vooral door Lefier bediend, terwijl mensen/huishoudens met een zorgbehoefte in de meeste gevallen naar BCM gaan.
- Meer contact leggen met de gemeente over bewegwijzering in het dorp.

De belanghouders kennen een 7,4 toe voor de prestaties van BCM op het prestatieveld Huisvesting van de primaire doelgroep.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,4 (huidig).
- Er zijn een paar kritische opmerkingen geplaatst over de toewijzing van woningen en doelgroepenbeleid, die onvoldoende transparant zijn. Zo is het toewijzingssysteem aanbodgericht, wat niet meer van deze tijd is. Verder is in het beleidsplan opgenomen dat BCM zich ook richt op starters en gezinnen, terwijl ze alleen herkend worden als de woningcorporatie voor de senioren met een zorgbehoefte.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	4	7	8
Cliëntenraad	3	8	8
Wijkaanpak Stadskanaal	5	7,5	8
Lefier	4	7,5	7,5
De Koepel	4	8	8

De belanghouders zijn erg tevreden met de prestaties van BCM Wonen ten aanzien van de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. Het woningbezit staat er onderhoudstechnisch goed bij. De prijs-kwaliteit is goed te noemen en er zijn weinig klachten over de woningen van BCM Wonen. Mochten er toch klachten zijn dan lost BCM Wonen deze ook adequaat op.

De belanghouders merken verder op:

- Voor wat betreft de investeringen in duurzaamheid is er nog een slag te maken.
- Het onderhoud gebeurt nog op een klassieke manier. BCM is vooral innovatief op het gebied van zorg.

De belanghouders kennen een 7,6 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,6 (huidig).
- De belanghouders zijn allemaal tevreden over de (prijs)kwaliteit van de woningen van BCM Wonen.
- Er zijn weinig klachten en als ze er zijn worden ze op een adequate manier opgelost.
- Op het gebied van duurzaamheid is er nog wel een slag te maken, maar hier zijn inmiddels concrete afspraken over gemaakt in het Lokaal Akkoord.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.5 Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	2	8	8
Cliëntenraad	5	8	9
Wijkaanpak Stadskanaal	3	8	8
Lefier	-	8	8
De Koepel	5	8	8

De belanghouders zijn zeer tevreden met de prestaties van BCM Wonen over de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Er is veel geïnvesteerd de afgelopen jaren. Het overgrote gedeelte van de woningen van BCM Wonen is geschikt voor de doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Het voorzieningenniveau dat BCM levert is erg goed te noemen, zoals dagopvang voor jongeren, voor dementerende mensen et cetera. BCM is een organisatie die mensgericht is en oog heeft voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen.

Er zijn een paar opmerkingen geplaatst door de belanghouders:

- Het parkeren kan nog verbeterd worden en ook de zaal bij het verzorgingshuis Maarsheerd.
- Een belanghouder geeft aan dat BCM meer zou kunnen betekenen voor specifieke woonvormen, maar dat de financiën hiervoor ontbreken.

De belanghouders kennen een 8,0 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/voorzieningen.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 8,0 (huidig).
- De visitatiecommissie ziet dat alle belanghouders lovend zijn over de prestaties van BCM. Het is een mensgerichte organisatie en streeft om de mensen zolang mogelijk in hun eigen woning te laten wonen door het leveren van allerlei zorg-producten en –voorzieningen. Dit is dan ook geheel in lijn met de missie en visie van BCM.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.6 (Des)investeren in vastgoed

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	1	7	7
Clëntenraad	-	7	7
Wijkaanpak Stadskanaal	1	7	7
Lefier	-	6	7
De Koepel	3	7	7

De belanghouders zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van BCM Wonen op het gebied van het (des)investeren in vastgoed. De afgelopen jaren heeft BCM veel geïnvesteerd op het gebied van nieuwbouw. Verkoop van het woningbezit speelt een beperkte rol, vanwege de aard van het vastgoed en de doelgroep (ouderen met een zorgbehoefte). Bovendien laat de markt in de huidige economische situatie het ook niet toe.

De belanghouders plaatsen de volgende opmerkingen bij dit prestatieveld:

- Een belanghouder geeft aan dat vanwege de omvang en de hoogte van de financiële polsstok BCM Wonen een beperkte rol heeft op bijvoorbeeld het gebied van maatschappelijk vastgoed. Daarentegen geeft een andere belanghouder aan dat BCM haar vastgoed wel openstelt voor allerlei (wijk)gerichte activiteiten.
- BCM zou misschien nog wel een rol kunnen spelen voor kleinschalig maatschappelijk vastgoed zoals een hospice.

De belanghouders kennen een 6,8 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld (des)investeren in vastgoed.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 6,8.
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie kan volgens de belanghouders nog verbeterd worden, zoals een rol van betekenis spelen op het gebied van kleinschalig maatschappelijk vastgoed.
- Er zijn een aantal opmerkingen gemaakt over de financiële reikwijdte en polsstok.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

5.7 Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghouders scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Mate van belang	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	3	8	8
Clëntenraad	1	7	7
Wijkaanpak Stadskanaal	2	7	8
Lefier	1	7	8
De Koepel	1	7	7

De belanghouders geven een ruim voldoende voor de prestaties van BCM Wonen op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. BCM Wonen neemt actief deel aan het samenwerkingsverband met de gemeente en Lefier. Er zijn concrete afspraken gemaakt over de wijkaanpak. BCM heeft ook de afgelopen jaren voldoende activiteiten ontwikkeld in de wijken en de nodige investeringen gedaan.

De volgende opmerkingen plaatsen de belanghouders bij dit prestatieveld:

- Vanwege de omvang van de organisatie en haar woningbezit speelt BCM een beperkte rol in de totale wijkaanpak van de gemeente Stadskanaal. Het kan verbeterd worden als BCM Wonen dit meer combineert met haar rol als zorgaanbieder.
- BCM is klein en daardoor in haar mogelijkheden beperkt. Met haar omvang kan de prestatie niet groter worden. Het kan een 8 worden als het meer gecombineerd wordt met de zorg.
- Ze vertonen geen duikgedrag, maar mogen mag wel pro-actiever zijn in de wijkaanpak Stadskanaal.

De belanghouders kennen een 7,2 toe voor de prestaties van BCM Wonen op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten.

- Het gemiddelde van de cijfers van de belanghouders is een 7,2 (huidig).
- Het verschil in cijfers voor de huidige en de gewenste situatie is voor de belanghouders groot, dus kan BCM Wonen haar prestaties op dit gebied nog verbeteren.
- De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de beoordeling door de belanghouders.

Volledigheidshalve geeft de visitatiecommissie de mening van de belanghouders weer waar BCM in uitblinkt en waar ze zich nog in kan verbeteren.

Waar is BCM Wonen goed in?

"BCM blinkt uit in de combinatie van Wonen en Zorg. Dit doen ze goed en snel."

"De sfeer is gericht op de mens."

"BCM doet het heel goed op het gebied van klanttevredenheid."

"Ze zijn goed, snel en pragmatisch in de afhandeling van klachten."

"BCM onderneemt veel activiteiten om mensen naar hun zin te maken en ervoor te zorgen dat ze zelfstandig kunnen wonen."

"Ze zijn klein in omvang, maar groot in zorg."

"BCM weet veel vrijwilligers aan zich te binden en dit is uniek te noemen."

"De kracht van BCM is dat ze weten wat ze doen."

Wat kan BCM Wonen beter doen?

"Ze kunnen beter worden in meer verscheiden bouwen, qua woninginhoud."

"BCM moet zich meer richten op huishoudens die boven de huurtoeslaggrens liggen. Bijvoorbeeld in de duurdere huur. Dus meer verscheidenheid in de huur. Haar financiële positie verbeteren."

"Meer contact met gemeente over bewegwijzering in het dorp."

"Ze zijn redelijke naar binnen gericht vooral wat betreft activiteiten in de wijken, meer contacten."

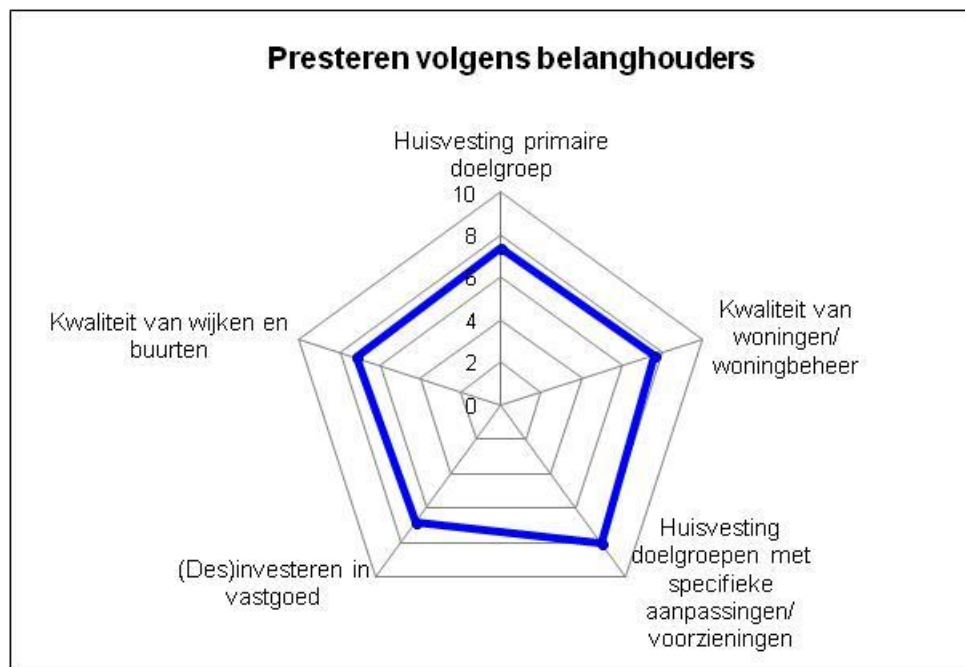
"Qua wijkaanpak: Het is meer een uitwisseling van de activiteiten."

"Zouden wel wat meer voor begeleid wonen kunnen doen."

5.8 Oordeel presteren volgens belanghouders

De visitatiecommissie ziet geen reden om af te wijken van de cijfers die de belanghouders hebben gegeven en beoordeelt het presteren volgens belanghouders van BCM Wonen met een 7,4

Presteren volgens belanghouders	Totaal-oordeel
• Huisvesting primaire doelgroep	7,4
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,6
• Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,0
• (Des)investering in vastgoed	6,8
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,2
Eindoordeel presteren volgens belanghouders	7,4



6 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre BCM Wonen haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit: beoordeeld wordt of de corporatie in staat is langdurig haar maatschappelijke functie te continueren;
- het financieel beheer: ingegaan wordt op de realisatie van financiële voornemens en treasury
- de doelmatigheid: hier ligt de focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren
- de woningcorporatie presteert naar vermogen: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties

De gehanteerde tabellen en figuren in dit hoofdstuk zijn in bijlage 5 opgenomen.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit houdt in dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV en het WSW. Met name de CFV-rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

De cijfers in dit hoofdstuk zijn decimaal waar mogelijk en nodig. Daar waar ze decimaal zijn is het een gemiddelde van cijfers die voor de verschillende onderdelen gewogen zijn.

Bij de beoordeling door het CFV wordt BCM Wonen vergeleken met landelijke uitkomsten van de desbetreffende referentieregio (Rg01: Ommelanden) en referentiegroep (Rf02: ouderenhuisvesting).

6.1 Financiële continuïteit

6.1.1 Vermogen

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van het risico heeft BCM Wonen in de periode 2007 tot en met 2010 een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Dit betekent dat BCM Wonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. BCM Wonen heeft een continuïteitsoordeel A gekregen over de periode 2007 tot en met 2010: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. Het is evident dat BCM Wonen de afgelopen periode veel vermogen heeft aangewend voor verschillende maatschappelijk opgaven in Stadskanaal. In 2011 (over jaar 2010) heeft BCM Wonen het A1 continuïteitsoordeel gekregen, wat betekent dat BCM Wonen in de hoogste categorie valt en haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie.

Voor het presteren naar vermogen zijn het waarderen naar bedrijfswaarde en het aanwenden van het vrij te besteden vermogen op basis van bedrijfswaarde, belangrijke criteria. BCM Wonen hanteert de waarderingssystematiek volgens historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Het besef van het belang van en het concreet sturen op bedrijfswaarde was in de visitatieperiode 2007 – 2010 bij BCM Wonen onvoldoende aanwezig. BCM Wonen heeft het voornemen om in 2012 over te gaan op bedrijfswaarde. BCM Wonen is meer gefocust op het sturen op liquiditeiten en kasstromen.

Om inzicht te krijgen in het vermogen op basis van bedrijfswaarde is gekeken naar Corporatie in Perspectief 2010 van het CFV. Zoals hiervoor aangegeven is het vermogen op basis van bedrijfswaarde van BCM Wonen passend bij de voorgenomen activiteiten.

Het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde van BCM Wonen beweegt zich de afgelopen jaren rond de 26% en daarmee net boven het gemiddelde van de referentiegroep over de jaren 2007-2010 (zie tabel 6.1).

Voor de komende vijf jaar (2015) stijgt het volkshuisvestelijk vermogen van BCM Wonen naar ongeveer 32,5% en komt hierdoor boven de referentiegroep te liggen. (zie tabel 6.2).

De visitatiecommissie constateert dat het verschil tussen het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde en het minimaal volkshuisvestelijk vermogen in 2015 nog voldoende ruimte biedt om aanvullende risico's op te vangen en maatschappelijke opgaven uit te voeren.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,5. BCM Wonen heeft de afgelopen jaren een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel gekregen. Hiermee is het vermogen van BCM Wonen passend bij de voorgenomen activiteiten. Het is evident dat BCM Wonen de afgelopen jaren veel van haar vermogen heeft aangewend voor verschillende maatschappelijk opgaven. BCM Wonen stuurt op vermogen op basis van historische kostprijs. De visitatiemethodiek stelt waardering tegen bedrijfswaarde als norm. De waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs geeft onvoldoende inzicht in de solvabiliteit en dus het vrij te besteden vermogen op basis van de bedrijfswaarde. Voor belanghebbenden is het daardoor minder inzichtelijk wat het vrij te besteden vermogen van de corporatie is.

6.1.2 Liquiditeit

Het WSW hanteert als een belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. BCM Wonen voldoet de komende vijf jaar niet geheel aan het criterium van het WSW (zie figuur 6.1). Het saldo operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie is in de jaren 2012, 2013 en 2014 licht negatief. De visitatiecommissie constateert wel dat de operationele kasstroom stijgende is. Het WSW oordeelt dat BCM Wonen kredietwaardig is en over een faciliteringsvolume beschikt van € 1,664 miljoen (kredietwaardigheid en faciliteringsvolume 2010). BCM Wonen heeft via de kasstromen inzichtelijk gemaakt op welke wijze middelen beschikbaar zijn om de geplande investeringen en uitgaven te betalen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0. BCM Wonen stuurt op operationele kasstromen minus 2% aflossingsfictie. Deze zijn voor de komende vijf jaar niet positief.

6.1.3 Integrale kasstroomsturing

BCM hecht belang aan het sturen op kasstromen. De operationele kasstroom is daarbij van wezenlijk belang. BCM Wonen stelt een prognose op van haar kasstromen op basis van de begroting. De kasstromen worden door BCM Wonen inzichtelijk gemaakt in drie rubrieken, namelijk:

- operationele kasstromen;
- financieringskasstromen;
- portfolio kasstromen.

BCM Wonen hanteert geen directe rendementseis voor haar operationele kasstromen (beheer van woningen). BCM Wonen focust vooral op het hebben van een positieve operationele kasstroom en stuurt hier nadrukkelijk op. Als minimale positie hanteert BCM Wonen dat de operationele kasstroom na aftrek van 2% aflossingsfictie positief is. Uit figuur 6.1 blijkt dat in de jaren 2012, 2013 en 2014 de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie licht negatief is, maar wel stijgende. De financieringskasstromen van woningcorporaties zijn vaak omvangrijk. Deze bestaan uit rente en aflossingen van leningen die aangetrokken zijn om de portfoliokasstromen te financieren.

De interest coverage ratio (rentedekkingsgraad) geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden: hoe lager de ratio, des te hoger is het risico dat een woningcorporatie haar renteverplichtingen niet kan nakomen. Als minimale norm voor de interest coverage ratio (ICR) wordt in de woningcorporatiesector 1,3 gehanteerd.

BCM Wonen heeft een ICR die op deze norm ligt met uitzondering van het jaar 2009 (zie figuur 6.2). In 2009 bedroeg de ICR 1,2. De operationele kasstroom was echter voldoende om de rente te betalen aan de banken.

De Loan to Value - verhouding leningen versus WOZ-waarde van het vastgoed - bedraagt bij BCM ongeveer 50% en ligt hiermee op het gemiddelde van de referentiegroep. Het WSW stelt echter een maximale norm ten aanzien van deze Loan to Value, namelijk dat maximaal 50% van de WOZ-waarde gefinancierd mag zijn met leningen. Dit betekent dat BCM Wonen weinig ruimte heeft om haar leningen bij het WSW te borgen.

BCM Wonen hanteert geen internal rate of return (IRR) voor haar portfoliokasstromen (investeringen). De bedrijfswaarde speelt wel een belangrijke rol bij investeringen voor onder andere het inzichtelijk maken van de onrendabele toppen. Op basis van de bedrijfswaarde worden beslissingen ten aanzien van het al dan niet doorgaan of uitstellen van (nieuwbouw)projecten.

BCM Wonen hanteert voor de nieuwbouwprojecten een goede scenario- en risicoanalyse. De visitatiecommissie constateert echter dat in de meerjarenbegroting (organisatieniveau) geen uitgebreide scenario- en risicoanalyses gehanteerd worden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,2.

(Dit cijfer is het gemiddelde van de afzonderlijke beoordeling van bovenstaande aspecten.)

De operationele kasstromen minus 2% aflossingsfictie zijn voor de komende vijf jaar niet altijd positief. In de jaren 2012, 2013 en 2014 zijn deze licht negatief. De kasstromen worden goed inzichtelijk gemaakt voor de rubrieken operationeel, financieel en (des)investeringen.

BCM Wonen hanteert geen rendementseis voor haar operationele kasstroom, monitort de ICR onvoldoende en berekent geen IRR voor haar portfoliokasstromen. Verder lag de ICR in 2009 beneden de norm van 1,3. Bij BCM Wonen kan de scenario- en risicoanalyses ten behoeve van het inzichtelijk maken van (financiële) risico's op organisatieniveau nog sterk verbeterd worden.

6.1.4 Totaal oordeel financiële continuïteit

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van BCM Wonen op het onderdeel financiële continuïteit met 5,9.

BCM Wonen heeft in de periode 2007 – 2011 een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Het vermogen op basis van bedrijfswaarde is passend bij de voorgenomen activiteiten. Een aandachtspunt vindt de visitatiecommissie dat BCM Wonen door de waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs de afgelopen jaren onvoldoende inzicht heeft in de solvabiliteit en dus het vrij te besteden vermogen op basis van de bedrijfswaarde.

De visitatiecommissie ziet dat BCM Wonen gefocust is op kasstromen en dan met name op de norm van het WSW dat de operationele kasstromen minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief moet zijn. Deze is in de jaren 2012, 2013 en 2014 negatief.

De ICR van BCM Wonen beweegt zich op de minimale norm van 1,3. Uitzondering hierop was het jaar 2009, waarin de ICR 1,2 bedroeg. Deze is in 2010 weer gestegen naar 1,3. Verder constateert de visitatiecommissie dat BCM Wonen geen directe rendementseis hanteert voor haar operationele kasstroom, onvoldoende sturen op ICR en de IRR niet inzichtelijk maken.

6.2 Financiële beheer

In het onderdeel financieel beheer gaat de visitatiecommissie in op de planning en control cyclus en het treasury-beleid van BCM Wonen.

6.2.1 Planning en control cyclus

Voor het bewaken en uitvoeren van het (financiële) beleid heeft BCM Wonen een planning- en controlcyclus ingericht. Deze loopt van beleidsplan, (strategisch) voorraadbeleid, meerjarenbegroting, jaarplan/uitvoeringsplan naar het jaarverslag.

BCM Wonen heeft haar doelstellingen voor de komende vijf jaar beschreven in haar beleidsplan. De geformuleerde doelstellingen kunnen in het beleidsplan meer SMART geformuleerd worden. Aan het beleidsplan is een uitvoeringsplan gekoppeld, waarin de voorgenomen activiteiten inclusief tijdspad en verantwoordelijke beschreven zijn. Door dit uitvoeringsplan weet BCM haar doelstellingen in het beleidsplan beter te operationaliseren. BCM Wonen werkt niet met kwartaalrapportages.

BCM Wonen voert geen integrale risicoanalyse uit, zodat niet duidelijk is waar BCM Wonen het meeste risico loopt. Onduidelijk blijft op welke beleidsvelden het risico het grootst en belangrijkste is.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

De visitatiecommissie is van oordeel dat BCM Wonen de planning en control cyclus redelijk heeft ingericht. De belangrijkste onderdelen van de Planning & Control cyclus zijn aanwezig, namelijk beleidsplan, (strategisch) voorraadbeleid, meerjarenbegroting, jaarplan, naar het jaarverslag. Echter BCM Wonen heeft geen kwartaalrapportages, waar de voorgenomen activiteiten gemonitord kunnen worden.

Aan het beleidsplan is een uitvoeringsplan gekoppeld waarin het tijdspad en de verantwoordelijke is opgenomen. Dit zorgt ervoor dat de strategische doelstellingen operationeel vertaald worden. De doelstellingen in het beleidsplan zijn echter nog onvoldoende SMART geformuleerd. Verder constateert de visitatiecommissie dat er geen uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd wordt.

6.2.2 Treasurymanagement

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

Opzet van de treasury-functie

BCM Wonen beschikt niet over een treasurystatuut dat is goedgekeurd en vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Het beleid, de verantwoordelijkheden, de organisatie en de informatievoorziening rond de treasury-activiteiten zijn dus onvoldoende beschreven. BCM loopt hierdoor belangrijke risico's op het gebied van treasury. Een belangrijk onderdeel van de treasuryfunctie is de informatievoorziening. Zo worden bijvoorbeeld de renterisico's in de leningenportefeuille onvoldoende gemonitord.

Effectiviteit van de treasury-functie

Het gemiddelde rentepercentage van BCM Wonen op de totale leningenportefeuille bedraagt 4,87% ultimo 2010 (bron: jaarrekening 2010). Het gemiddelde rentepercentage van de referentiegroep lag in 2010 op 4,29% (bron: Corporaties in Perspectief). De gemiddelde rente op de leningenportefeuille van BCM Wonen is dus aanzienlijk hoger dan de referentiegroep. Dit gemiddeld hogere rentepercentage op de leningenportefeuille wordt veroorzaakt doordat de gemiddelde looptijd van de leningenportefeuille van BCM Wonen langer is dan het gemiddelde in de corporatiesector. BCM Wonen is risicomijdend gefinancierd. De visitatiecommissie constateert echter uit de gesprekken en de documenten dat de gemiddelde rentevoet niet een belangrijke stuurvariabele is bij BCM Wonen.

De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. BCM hanteert als renterisiconorm dat maximaal 15% van de leningenportefeuille in enig jaar een renteverandering mag ondergaan (WSW renterisiconorm). Deze renterisiconorm wordt de komende 10 jaar niet overschreden. BCM streeft hierbij naar een gelijkmatige spreiding van haar renterisico's. Deze renterisico's worden onvoldoende gemonitord in de reguliere rapportages.

Oordeel treasurymanagement

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,3.

BCM Wonen beschikt op het moment van visiteren niet over een actueel treasurystatuut. Het gemiddeld rentepercentage op de leningenportefeuille van BCM Wonen ligt hoger dan bij de referentiegroep. Dit hogere percentage wordt verklaard door een lange gemiddelde looptijd van de leningenportefeuille, waardoor BCM Wonen risicomijdend gefinancierd is. Daarom zijn haar financiële resultaten minder gevoelig voor renteschommelingen op de financiële markten. Over de effectiviteit van de treasury-functie zien we dat BCM streeft naar een gelijkmatige spreiding van haar renterisico's. Hiervoor hanteert BCM de renterisiconorm van 15%. Deze norm wordt de komende 10 jaar niet overschreden. In de reguliere rapportages is de monitoring van de renterisico onvoldoende opgenomen. De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.

6.2.3 Totaal oordeel financieel beheer

Het oordeel van de visitatiecommissie op het onderdeel van financieel beheer is een 5,7.

De visitatiecommissie is van oordeel dat BCM Wonen de planning en control cyclus redelijk heeft ingericht. De belangrijkste onderdelen van de Planning & Control cyclus zijn aanwezig. De kwartaalrapportages ontbreken echter. De doelstellingen in het beleidsplan zijn echter nog onvoldoende SMART geformuleerd. Verder constateert de visitatiecommissie dat er geen risicoanalyse op organisatieniveau uitgevoerd worden. Onduidelijk blijkt op welke beleidsvelden het risico het grootst en belangrijkst is.

BCM Wonen presteert op het gebied van de treasury-functie onvoldoende. Er is geen treasurystatuut aanwezig, en de renterisico's worden nog onvoldoende gemonitord.

6.3 Doelmatigheid

Doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency).

6.3.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf (zie figuur 6.3, 6.4 en 6.5).

De bedrijfslasten van BCM Wonen lagen ultimo 2010 beneden het gemiddelde van de referentiegroep.

Verder constateert de visitatiecommissie dat de bedrijfslasten in de periode 2007 tot en met 2010 gestegen zijn met 5,5%. Dit stijgingspercentage ligt beneden het landelijke gemiddelde van de woningcorporatiesector (8,4%). Uit gesprekken blijkt dat BCM Wonen – mede ingegeven door krappe operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie – de (begrote) kosten monitort.

Daarentegen zijn er geen SMART-doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten cq de bedrijfslasten in toom te houden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

De netto bedrijfslasten liggen lager dan de referentiegroep. De kosten van de organisatie worden op regelmatige basis gemonitord. Daarentegen zijn er geen SMART-doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten cq de bedrijfslasten in toom te houden.

6.3.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie figuur 6.5 en 6.6). Het aantal vhe's per fte is veel hoger dan de referentiegroep.

De personeelskosten per formatieplaats bij BCM Wonen zijn in 2010 hoger dan de referentiegroep. Dit wordt veroorzaakt door een gemiddeld hoog functieniveau in de organisatie.

De visitatiecommissie is van oordeel dat BCM Wonen op het gebied van het aantal vhe's per fte en de personeelskosten per fte een 7,0 scoort, omdat het aantal vhe's per fte hoger is dan de referentiegroep (positief). Daarentegen lagen de gemiddelde personeelskosten per fte hoger dan bij de referentiegroep.

6.3.3 Oordeel doelmatigheid

Op basis van voorgaande beoordeelt de visitatiecommissie het presteren van BCM Wonen op dit onderdeel met een 7,0.

BCM Wonen heeft een veel lager aantal fte's per vhe in vergelijking met de referentiegroep. De personeelskosten per fte liggen hoger dan de referentiegroep. De netto bedrijfslasten liggen lager dan de referentiegroep. De kosten van de organisatie worden op regelmatige basis gemonitord. Daarentegen zijn er geen SMART-doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten cq de bedrijfslasten in toom te houden.

6.4 Vermogensinzet

6.4.1 Visie op vermogensinzet

BCM Wonen heeft de afgelopen jaren de A-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaars-prognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde (zie tabel 6.3). Het beeld van BCM Wonen is dat het vermogen vooral besteed moet worden aan de verbetering van de kwaliteit van het bestaande woningbezit en nieuwbouwprojecten. BCM zet haar vermogen ook in voor maatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie constateert dat BCM Wonen geen duidelijke visie en doelstellingen formuleert, waar, wanneer en hoe ze het vermogen inzet.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

6.4.2 Vergroten vermogen

BCM Wonen geeft inzicht in haar vermogen door de financiële meerjarenbegroting met een tijdshorizon van 10 jaar.

Uit de meerjarenraming blijkt dat de solvabiliteit tot en met 2020 stijgt naar circa 24%. Een belangrijke oorzaak is hier gelegen in de verkoop van woningen. De visitatiecommissie heeft niet geconstateerd dat BCM Wonen inzichtelijk heeft gemaakt in hoeverre het vermogen verruimd kan worden door de beschikbare risicobuffers te verlagen, de financieringsruimte te verhogen en/of extra verdienpotenties in kaart te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

BCM Wonen heeft geen expliciete doelstelling op vergroting van haar vermogen zoals verkleinen van de risicobuffers, vergroten van de verdien capaciteit, grotere efficiëntie et cetera. De visitatiecommissie constateert een voorzichtig beleid als het gaat om het maximaal inzetten van het vermogen om de doelstellingen van BCM Wonen te halen.

6.4.3 Mogelijkheden inzet vermogen

In dit onderdeel is gekeken of BCM Wonen beredeneerde plannen heeft voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. Belangrijk criterium is het oordeel van het CFV. BCM Wonen heeft van het CFV de afgelopen jaren het A-oordeel gekregen. Dit wil zeggen dat de prestaties van BCM Wonen passen bij het vermogen. Echter BCM Wonen heeft geen (maatschappelijk) investeringskader met daarin genormeerde rendementseisen per type project/vastgoed. Bovendien stuurt BCM Wonen op historische kostprijs en heeft ze ook onvoldoende inzichtelijk gemaakt hoeveel vermogen ingezet kan worden voor de maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,0.

BCM Wonen geeft door de waardering van het vermogen op basis van de historische kostprijs de afgelopen jaren onvoldoende inzicht in de solvabiliteit en dus het 'vrij te besteden vermogen' op basis van de bedrijfswaarde. Zeker gezien de regionale ontwikkeling in de woningmarkt is het van belang om andere belanghouders inzicht te geven in het vrij te besteden vermogen.

6.4.4 Oordeel presteren naar vermogensinzet

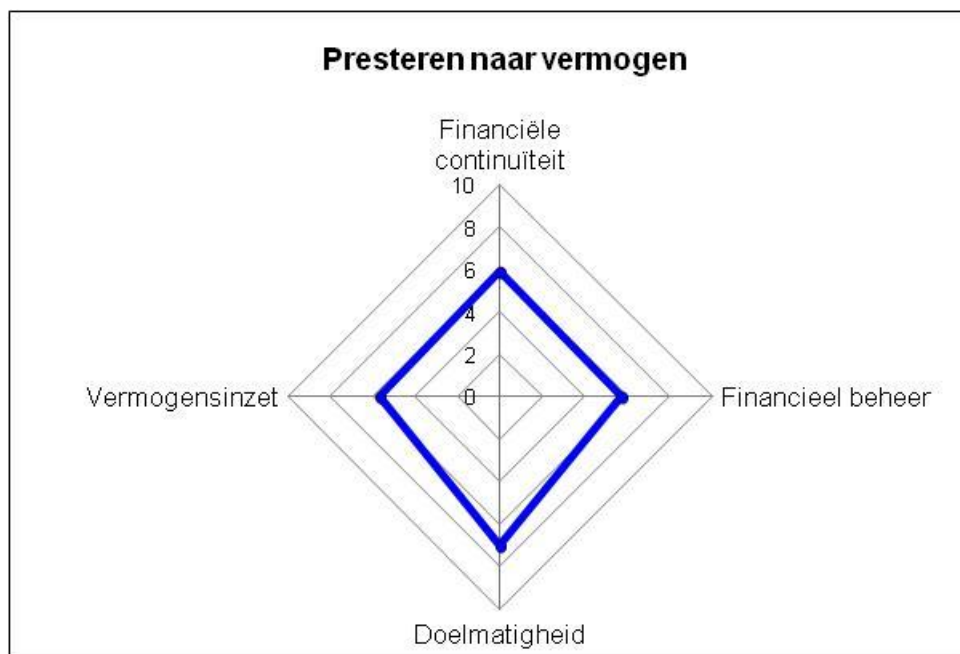
Het oordeel van de visitatiecommissie is voor het presteren naar vermogensinzet 5,7.

BCM Wonen waardeert op basis van historische kostprijs en dit geeft onvoldoende inzicht op welke wijze zij haar vermogen maximaal kan inzetten voor maatschappelijke prestaties. Bovendien geeft BCM Wonen geen inzicht op welke wijze zij haar vermogen kan vergroten.

6.5 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van BCM Wonen met 6,0.

Presteren naar vermogen			Weging	Oordeel
• Financiële continuïteit	Vermogenspositie	5,5	20%	5,9
	Liquiditeit	6,0		
	Integrale kasstroomsturing	6,2		
• Financieel beheer	Planning- en controlcyclus	6,0	20%	5,7
	Treasurymanagement	5,3		
• Doelmatigheid		7,0	20%	7,0
• Vermogensinzet	Visie	6,0	40%	5,7
	Mogelijkheden	6,0		
	Maximalisatie	5,0		
Eindoordeel presteren naar vermogen				6,0



7 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

7.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Ambities, naar Opgaven en volgens Belanghebbenden.

BCM Wonen is een corporatie met 580 gewogen verhuureenheden. Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor kleine corporaties. Het gaat bij dit type corporatie niet zozeer om het aanwezig zijn van schriftelijke documentatie over plannen, prestaties en kennis, maar om het aannemelijk zijn van het voldoen aan de norm.

Plan

“De corporatie heeft kennis van en visie op relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en maakt op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij planvorming betreft zij actief de belanghebbenden en draagt zorg voor een gedeelde visie in de gehele corporatie.”

BCM Wonen is op de hoogte van de ontwikkelingen die er spelen in de omgeving. In het beleidsplan (2006-2010) haakt zij duidelijk aan bij de ontwikkelingen die ze signaleert en verwijst ze naar woningmarktonderzoek en andere relevante documenten. Ook neemt ze de opgaven uit de omgeving op in haar beleid. Ze vertaalt deze ontwikkelingen concreet naar keuzes voor BCM Wonen onder andere op het gebied van nieuwbouw en het verbeteren van de kwaliteit van woningen en verkoop. De plannen zijn voorzien van concrete doelstellingen. BCM beschikt over een Lange Termijn HuisvestingsPlan (2005). Dit plan is inmiddels aan actualisatie toe. BCM Wonen heeft haar strategisch voorraadbeheer deels vastgelegd in plannen voor de totale voorraad en deels in uitwerkingen per complex voor de komende tien jaren. Ze heeft een strategie met betrekking tot verbeteren, vernieuwen en verkopen, onder andere vastgelegd in een convenant met de gemeente Stadskanaal. Het beleidsplan van BCM Wonen bevat een visie op de woningmarkt en geeft een beeld van de ontwikkelingen, de visie van BCM op deze ontwikkelingen en de rol die zij daarin wil en kan spelen. De visie is vertaald naar concrete doelstellingen en er ligt een koppeling met jaarplannen. Zichtbaar en merkbaar is dat in de verschillende geledingen in de organisatie de missie en visie gedeeld, herkend en beleefd wordt.

De beleidscyclus is niet als zodanig beschreven maar we hebben geconstateerd dat er visiedocumenten, beleidsplannen, jaar- en meerjarenbegrotingen en jaarverslagen zijn. In deze (jaarlijkse) plannen worden voorgenomen prestaties beschreven op het gebied van nieuwbouw, renovatie, verkoop en samenwerking. Daarnaast worden in de jaarlijkse plannen ook zaken beschreven als en kwaliteit en klanttevredenheid. Ook worden er voornemens op het gebied van Planning en Control (functiescheiding, integriteit, mandatering) beschreven.

Met de huurdersorganisatie vinden gesprekken plaats over de keuzes en het voorgenomen beleid. Dat heeft geen formeel karakter. Ze zijn vooral in gesprek met elkaar. Ook met de gemeente en andere belanghebbenden vindt regelmatig overleg plaats. Dit gebeurt niet gestructureerd. Ook houdt BCM als geheel jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.
De corporatie weet wat er in de omgeving speelt en stemt haar beleid hier op af. De beleidscyclus is niet vastgelegd, er is wel aannemelijk gemaakt dat zij de invloed van omgeving en risico's meenemen in hun strategische plannen. Er vinden gesprekken met belanghebbenden plaats (huurders, bewoners, gemeente).

Check

“De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt. De corporatie heeft een systeem waarmee periodiek gevolgd/gemeten kan worden hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Op deze wijze wordt de kwaliteit van de planning zichtbaar.”

De planning en control cyclus loopt van beleidsplan, naar jaarplannen en doelen (voor BCM met daarin opgenomen specifieke jaardoelen voor BCM Wonen), naar begroting en realisatie (jaarrekening) en het jaarverslag. De jaarverslagen zijn goed leesbaar en hebben een duidelijke relatie met de jaarplannen. In de jaarplannen worden thematisch de prestaties beschreven. De voortgang hiervan wordt gevolgd. Dit gebeurt op Raad van Bestuur niveau met het MT van BCM. BCM Wonen beschikt over jaarbegrotingen. Zij werkt niet met kwartaalrapportages met als reden dat de afwijkingen op de begroting minimaal zijn. Bijsturing lijkt daardoor plaats te vinden op basis van de inschattingen en inzichten in de dagelijkse praktijk. De omvang van de corporatie maakt het mogelijk om veelal in de praktijk te signaleren waar afwijkingen zijn en op basis van die ervaring actie te ondernemen. Huurachterstand, overlastsituaties, problemen in complexen enz. worden directesignaleerd.

De RvC stuurt op jaarbasis op afwijkingen. Voor tussentijdse risicosignalering is zij afhankelijk van de signalering van de Raad van Bestuur. In de vergaderingen van de RvC staat de begroting één keer per jaar op de agenda evenals de jaarrekening. Niet zichtbaar is hoe, behoudens aan de hand van concrete plannen, de voortgang of afwijkingen daarop gevolgd worden en hoe de raad overzicht over het geheel houdt. Zeker gezien de huidige ontwikkelingen op de woningmarkt is de termijn van een jaar een lange periode om de totale voortgang te monitoren. Op de agenda van de RvC staan veel onderwerpen op het niveau van projecten en de voortgang daarvan. De voortgang van de totale volkshuisvestelijke prestatie komt minder aan de orde.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6.
De voortgang wordt vooral op MT en Raad van Bestuur niveau gevolgd. Monitoring op RvC niveau kan frequenter en beter. Er is een goed leesbare en heldere jaarverslaglegging en daarin is de voortgang goed te volgen.

Act

“De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd.”

In de organisatie zijn de lijnen kort. Medewerkers kennen de projecten, complexen en bewoners en sturen direct bij op basis van concrete situaties die zich voordoen in de praktijk. Er vindt dagelijks overleg plaats over actuele situaties. Het MT en de Raad van Bestuur volgen de (jaar-)plannen en signaleren afwijkingen van plannen. De realisatie en voortgang staat op de agenda van het MT van BCM. Op basis hiervan komen onderwerpen in de RvC aan de orde. In de notulen van de RvC is

zichtbaar dat de RvC daadwerkelijk de voortgang van een project (bijvoorbeeld Mussel) tussentijds bijstuurt op basis van informatie en aanvullend gevraagde informatie. De weergave van de gesprekken, de aanvullende informatie, de alternatieve overwegingen en de wijze van besluitvorming geven blijk van actieve bijsturing.

Opmerkingen van de accountant en verbeterpunten staan op de agenda en in de notulen van de RvC. Er is aan de hand van deze punten geen verbeterprogramma opgesteld dat door de raad of de organisatie gevolgd wordt. Er is geen systematiek zichtbaar waarmee zij er zorg voor dragen dat deze punten worden verbeterd, wel komen punten incidenteel terug op de agenda (zoals bijvoorbeeld integriteit). Een aantal andere punten komt niet meer terug op de agenda. Onduidelijk is dan wat de acties en de verbeteringen zijn.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,5.

Er is duidelijk sprake van bijsturen op punten, maar dit kan systematischer voor gesignaleerde verbeterpunten.

7.2 Intern toezicht

“Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de raad van toezicht, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode.”

Het functioneren van de RvC

In deze visitatie kijken we vier jaar terug en is het goed om vooraf op te merken dat rond het begin van deze periode er een geheel vernieuwde RvC gestart is. De RvC bestaat uit 5 mensen. Twee van hen zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie en één op voordracht van de cliëntenraad. Dit heeft te maken met het feit dat de RvC in dezelfde samenstelling de Raad van Toezicht van BCM Zorg is. Uit de notulen en gesprekken lijkt sprake te zijn van een cultuur waarin kritische vragen worden gesteld en waarbij de onderwerpen die aan de orde komen diversiteit kennen. Dit is zichtbaar bij een aantal onderwerpen zoals het plan Mussel, waar het plan na toelichting en beraad is veranderd en er besloten is de grond aan de gemeente te verkopen.

Er vindt regelmatig (een keer per twee jaar) een zelfevaluatie plaats waarin een aantal onderwerpen aan de orde komt. Voorbeelden van de onderwerpen zijn: de wijze waarop toezicht op de strategie en de risico's wordt gehouden, informatiebehoefte, toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving. Deze worden besproken, vastgelegd en geëvalueerd in de volgende zelfevaluatie. Er is zichtbaar sprake van het oppakken en realiseren van verbeterpunten in de periode tussen deze evaluaties. Dit is in de verslagen van de raad van commissarissen terug te zien. Wat opvalt is dat de onderwerpen die aan de orde komen gericht zijn op de toezichthoudende rol, de structuur en afspraken en minder op de eigen rolopvatting, deskundigheid of samenwerking in de raad. De onderwerpen integriteit en belangenverstrengeling staan niet expliciet op de agenda. Wel staat in het profiel van de raad 'onafhankelijkheid' nadrukkelijk genoemd. De raad is in 2009 als team door een externe getraind en begeleid in haar toezichthoudende taak.

In de verslagen van de vergaderingen van de RvC en in de zelfevaluatie is zichtbaar dat de raad haar taak met de vereiste afstand vervult en haar eigen eisen stelt aan de informatie die zij nodig heeft voor het vervullen van haar taak. In de verslagen is regelmatig te zien dat zij over algemene zaken of op specifieke onderwerpen aanvullende informatie of informatiebehoefte formuleert. Soms is dit ad-hoc op een plan of actueel thema gericht en soms is het gericht op de structurele wijze van informatievoorziening. Voorbeelden zijn de vraag om het beschrijven van de risico's in de markt en de werking van de interne beheerssystemen.

De raad houdt voldoende afstand van het bestuur en vervult de toezichthoudende rol op de verschillende gebieden (toezichthouder, werkgever, en klankbord). Eén keer per jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats met de bestuurder door twee leden van de RvC.

De raad bestaat uit vijf personen. Het is een relatief jonge raad, die aan het begin van de periode die deze visitatie omvat gestart is met drie nieuwe leden. De langst zittende leden zijn gestart in 2006. De financiële deskundigheid is aanwezig in de raad. Wel constateert de commissie dat de financiële deskundigheid binnen BCM Wonen kwetsbaar is. Op uitvoerend niveau wordt deze ingevuld door een externe, in de organisatie zelf is geen specifieke financiële deskundigheid aanwezig. Daardoor is de financiële deskundigheid in de raad cruciaal, maar ook schaars in de organisatie en lijken er weinig stevige gesprekken over de financiële strategie gevoerd te worden.

Specifieke volkshuisvestelijke kennis is niet in het profiel opgenomen. In het profiel wordt volstaan met deskundigheid op het gebied van wonen en welzijn. Deze algemenere deskundigheid op het gebied van wonen en welzijn is in de raad aanwezig. Alle leden van de raad zijn actief in de gemeenschap op verschillende gebieden en niveaus. Er maken geen vrouwen deel uit van de raad. De raad heeft in de zelfevaluatie het voornemen uitgesproken bij een volgende vacature, bij gelijke geschiktheid, de voorkeur aan een vrouw te geven. In de periode die de visitatie omvat zijn er geen wijzigingen in de samenstelling van de raad geweest. Er is daarom geen voorbeeld van hoe de raad met werving van nieuwe leden omgaat. Er is geen heldere procedure of beleid vastgelegd behalve de statutaire. In de statuten zijn de algemene criteria voor de profielschets vastgelegd en de onverenigbaarheden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7.

De samenstelling van de raad kan diverser en de volkshuisvestelijke deskundigheid kan explicieter ingevuld worden. De raad geeft blijk van zelfkennis, bespreekt verbetermogelijkheden en legt punten ter verbetering van haar functioneren concreet vast in actieplannen met een tijdsplan.

Toetsingskader

De raad hanteert een voor de omvang van deze corporatie helder toetsingskader. Er wordt gewerkt met een beleidsplan en een jaarplan en begrotingen. Daarnaast is er een Lange Termijn Huisvestingsplan (2005) waarin de huisvestingsplannen van BCM Wonen en Zorg voor de toekomst beschreven zijn. Daarnaast is er per complex een begroting voor onderhoud voor de komende 10 jaar en wordt de realisatie hiervan gevolgd. Er zijn afspraken met de gemeente over de opgaven, deze afspraken zijn vastgelegd en in een helder document is de voortgang te volgen. De raad geeft er blijk van in voorkomende gevallen eisen te stellen aan het bestuur in de voorbereiding en besluitvorming rondom mogelijk risicovolle projecten. Zij doet voorstellen over de stappen die hierin nodig zijn, de informatie die zij wenst en de wijze waarop tot besluitvorming wordt overgegaan. Daarnaast geeft de raad blijk van een duidelijke wens tot verbetering: ze bespreekt waar het anders en beter kan en trekt daaruit conclusies die tot acties leiden. In de afgelopen periode zijn er verbeteringen aangebracht, de raad heeft geïnitieerd dat er een half jaarlijkse risicoanalyse komt (gekoppeld aan de jaarrekening) die zowel terugkijkt als halfjaarlijks het lopende jaar analyseert. De raad heeft geopperd om te gaan werken met kwartaalrapportages. Hiervan is afgezien omdat de jaarlijkse begroting en de realisatie nauwelijks verschillend blijken. Daar waar bijsturing nodig is of er beslissingen over plannen moeten worden genomen worden deze apart geagendeerd. De raad geeft ook aan dat zij in sommige situaties te afhankelijk is van de kennis van de bestuurder. Daarom is afgesproken dat vragen die leven bij leden van de raad kenbaar worden gemaakt. Afhankelijk van de vraag wordt nagedacht over manieren om deze te beantwoorden, meer dan alleen door de bestuurder. Ook heeft de raad gevraagd om risico's weer te geven. Dit is gerealiseerd. Het betreft hier vooral de marktrisico's, gevolgen van de krimp in de regio enz. Een expliciet, overall risicomanagementsysteem is niet aanwezig, maar in de notulen is zichtbaar dat risico's ten aanzien van specifieke projecten of activiteiten worden onderzocht en besproken. Bij grote projecten en investeringen, zoals de Mussel of Dolfijn wordt inzichtelijk gemaakt wat de risico's zijn en worden alternatieve scenario's geschetst. Er is geen treasury of financieringsbeleid opgesteld.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,5

Er zijn voldoende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. De corporatie hanteert een helder toetsingskader. Het ontbreekt aan een treasury beleid.

Governancecode

BCM Wonen past de Governancecode toe. De code vormt het uitgangspunt voor het functioneren van de RvC. In het jaarverslag wordt aangegeven hoe de raad is samengesteld. Onafhankelijkheid is daarin expliciet genoemd. De raad geeft helder weer in het jaarverslag welke onderwerpen aan de orde zijn gekomen. Ook maken de leden van de RvC in het jaarverslag kenbaar welke andere (neven)functies zij hebben. Op de website zijn geen documenten vindbaar die volgens de Governancecode moeten worden gepubliceerd, zoals het Reglement van de Raad van Commissarissen, de profielschets, het beleidsplan en het jaarverslag. Deze zijn wel opvraagbaar. In 2010 zijn in de raad gesprekken gevoerd over de aanpak voor het integriteitsbeleid en dan met name op het gebied van functiescheiding. Onduidelijk is of er een klokkeluidersregeling is. Er is geen beschreven Governancestructuur. Er vindt overleg plaats met de huurders-belangenorganisatie en met de Woonzorgcommissie. De raad werkt met een benoemingsperiode van vier jaar en maximaal één herbenoeming, dus in totaal maximaal 8 jaar. De raad werkt niet met commissies omdat het een kleine (5 personen) raad is. Er is geen auditcommissie. BCM Wonen geeft als reden dat er weinig afwijkingen, bijzonderheden op de begroting zijn. Als deze er zijn worden ze in de volledige raad besproken. De remuneratiecommissie is in de periode die deze visitatie omvat, niet actief geweest omdat er geen wisselingen in de raad hebben plaatsgevonden. Er is in 2010 een traject in gang gezet om in 2011 tot een nieuwe keuze voor een accountant te komen. De vergoeding van de leden van de raad is zeer bescheiden (onder de vanaf 2011 geldende norm).

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 5,5.

BCM voldoet niet op alle punten aan de norm. Het niet publiceren op de website is daarvan een van de opvallendste. BCM wekt daardoor op de site een erg gesloten indruk.

7.3 Externe legitimatie

“Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden”

De leden van de raad zijn het algemeen mensen die midden in de plaatselijke samenleving staan. Ze geven blijk van kennis van de omgeving. De keuzes die ze maken in de visie en strategie van de corporatie zijn ingegeven door kennis, interesse en betrokkenheid bij de samenleving en vooral de wens van ouderen om zelfstandig te kunnen blijven. Gedurende de hele periode van de visitatie is er intensief en gestructureerd contact geweest met de gemeente Stadskanaal en met de collega corporatie Lefier, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau, resulterend in jaarlijkse prestatieafspraken. De raad en het bestuur zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de omgeving met betrekking tot ouderenhuisvesting. Met de huurders-belangenorganisatie en met de WoonZorgcommissie vindt op regelmatige basis overleg plaats. In de visitatiegesprekken met de belanghebbenden komt naar voren dat dit niet altijd een formeel karakter heeft. Ook komt naar voren dat er ruimte is voor gesprek en dat de organisatie, met name de bestuurder, toegankelijk en benaderbaar is en open staat voor ideeën. De Koepel geeft aan dat zij het jaarlijkse gesprek met de raad missen.

In de gesprekken van de visitatiecommissie met de belanghouders gaven zij de volgende scores voor de mate waarin BCM Wonen hun betreft bij het opstellen, uitvoeren, vaststellen van en informeren over de visie, beleid en planvorming.

Actief betrekken bij opstellen visie beleid en planvorming	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	6	7
Clientenraad	8	8
Wijkaanpak Stadskanaal	5	7
Lefier	8	8
De Koepel	8	8

Actief betrekken uitvoering visie beleid en planvorming	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	7	7
Clientenraad	8	8
Wijkaanpak Stadskanaal	5	7
Lefier	7,5	8
De Koepel	7	8

Betrekken bij vaststellen van de resultaten van het beleid	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	7	7
Clientenraad	8	8
Wijkaanpak Stadskanaal	5	7
Lefier	8	8
De Koepel	6	7

Informeren over resultaten	Huidig	Gewenst
Gemeente Stadskanaal	7	7
Clientenraad	8	8
Wijkaanpak Stadskanaal	5	7
Lefier	8	8
De Koepel	6	7

Korte toelichting op de scores:

De gemeente Stadskanaal geeft aan dat de gemeente bijvoorbeeld niet heeft geparticipeerd in het beleidsplan van bcm. Gemeente wil daar best een rol in hebben. De gemeente wordt wel betrokken bij allerlei ontwikkelingsprojecten. Dit doet BCM wel goed. Bijvoorbeeld Havenkade

De clientenraad geeft aan dat BCM Wonen uitlegt en toelicht. BCM is direct aanspreekbaar.

Lefier geeft aan meer betrokken te willen zijn bij de totstandkoming van de begroting.

Wijkaanpak Stadskanaal geeft aan dat BCM Wonen minder intern gericht kan zijn en meer gericht op haar externe omgeving en deze meer kan betrekken. De Koepel geeft aan dat zij meer geïnformeerd willen worden over bijvoorbeeld de effecten van de Europamaatregel.

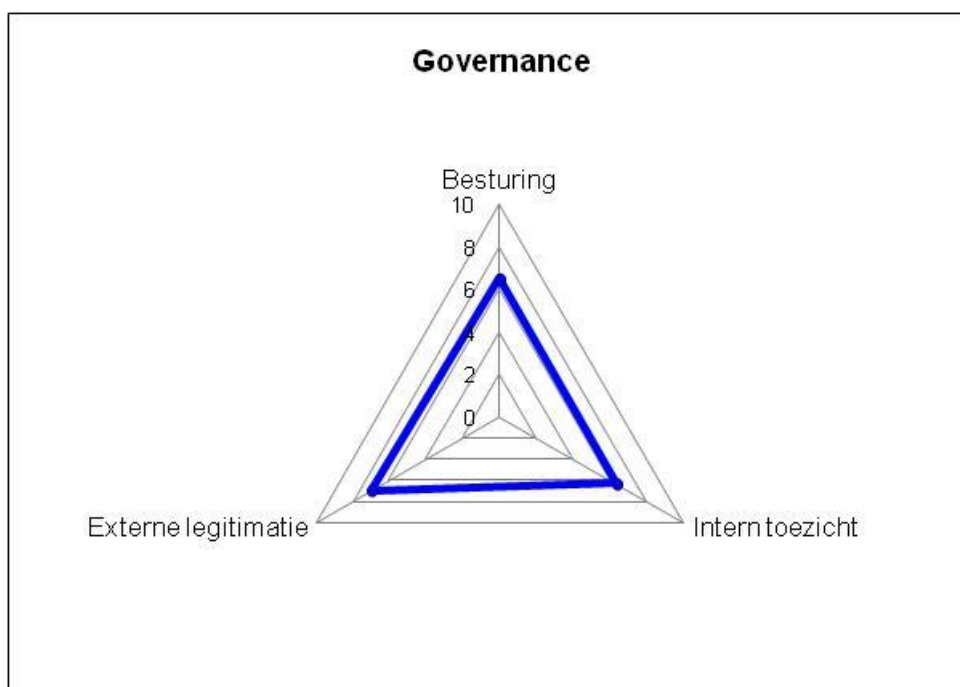
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7.

Er vindt overleg plaats met de genoemde belanghouders, de beleidsbeïnvloeding door belanghouders is zichtbaar en wordt ook herkend en gewaardeerd door de belanghouders.

7.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van BCM Wonen over het algemeen met een 6,6.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel
• Besturing	Plan	7,0	33%	6,5
	Check	6,0		
	Act	6,5		
• Intern toezicht	Functioneren RvC	7,0	33%	6,3
	Toetsingskader	6,5		
	Toepassen Governancecode	5,5		
• Externe legitimatie		7,0	33%	7,0
Eindoordeel Governance				6,6



Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van de Christelijke Stichting BCM Wonen in 2011/2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaande aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen zakelijke, noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal Joos Jacobs geen advies- en/of interim- opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Christelijke Stichting BCM Wonen op de beleidsterreinen die de visitatie raken.

Plaats Hilversum

Datum 18-1-2012

Handtekening



Joos Jacobs

Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van de Christelijke Stichting BCM Wonen in 2011/2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

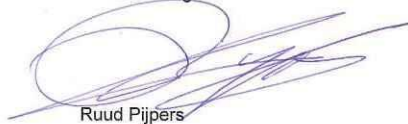
In de vier jaar voorafgaande aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen zakelijke, noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal Ruud Pijpers geen advies- en/of interim- opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de Christelijke Stichting BCM Wonen op de beleidsterreinen die de visitatie raken.

HILVERSUM
Plaats

Datum

18 januari 2012

Handtekening



Ruud Pijpers

CV Joos Jacobs



Curriculum Vitae

Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht
Geboortedatum : 16-01-1959



Ervaring bij:

Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

Adviesrol

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,
organisatieontwikkeling.

Managementrol

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in
zuid Nederland

Trainersrol

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

CV Ruud Pijpers

Naam ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE
Geboortedatum 27 september 1965
Mobiel 06 – 55 88 40 26
Organisatie Quintis b.v.
Adres Fultonbaan 30-32, Nieuwegein
Postadres Postbus 350
Plaats 3430 AJ NIEUWEGEIN



Functie senior consultant bij Quintis voor thema Bedrijfsvoering

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
 - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
 - TIAS Business School, Master of Real Estate.
 - Diverse nascholing als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 – 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
 - 1997 – 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
 - 2005 – 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
 - 2006 – 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
 - Projectleider bij opstellen financieel beleid, treasurybeleid, risicobeleid bij woningcorporaties
 - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
 - Projectleider bij opzetten van risicomanagement(systemen) bij woningcorporaties.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties op het gebied van (pre-) visitatie.
 - Diverse projecten op het gebied van opzegging staatssteun (Europa) en voor bepaling van de nieuwe strategische koers van de woningcorporatie.
 - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
 - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie.

Bijlage 2 Overzicht geraadpleegde documenten

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Document	Datum	Auteur
Algemene documenten		
Methodiek Maatschappelijke Visitatie woningcorporaties. Handleiding	2010	Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
Weten van Renderen	30-03-2006	Drs. Jochum Deuten Prof. dr. ir. George de Kam
Corporatie in perspectief Christelijke Stichting BCM Wonen Stadskanaal	2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Christelijke Stichting BCM Wonen Stadskanaal	2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Corporatie in perspectief Christelijke Stichting BCM Wonen Stadskanaal	2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
Aedescode woningcorporaties	2007	Aedes
Governancecode Woningcorporaties	11-2006	Aedes
Besluit Beheer Sociale Huursector	2005	Ministerie VROM
Jaarverslagen/-plannen		
Jaarverslag 2010	22-06-2011	Christelijke Stichting BCM Wonen
Jaarverslag 2009	Juni 2010	Christelijke Stichting BCM Wonen
Jaarverslag 2008	Juni 2009	Christelijke Stichting BCM Wonen
Jaarverslag 2007	Juni 2008	Christelijke Stichting BCM Wonen
Begroting 2011. Financiële meerjarenbegroting 2010-2020.	08-12-2010	Christelijke Stichting BCM Wonen
Begroting 2010. Financiële meerjarenbegroting 2009-2018.	07-12-2009	Christelijke Stichting BCM Wonen
Begroting 2009. Financiële meerjarenbegroting 2008-2017.	28-11-2008	Christelijke Stichting BCM Wonen
Begroting 2008. Financiële meerjarenbegroting 2007-2016.	29-11-2007	Christelijke Stichting BCM Wonen
Beleidsplan BCM, periode 2011-2016.	Mrt 2011	Christelijke Stichting BCM Wonen
Beleidsplan BCM, periode 2006-2010.	Mrt 2008	Christelijke Stichting BCM Wonen
Uitvoeringsplan periode 2011-2012	Sept 2011	Christelijke Stichting BCM Wonen
Uitvoeringsplan periode 2007-2008	04-12-2007	Christelijke Stichting BCM Wonen
Complexbegroting meerjarenonderhoud	04-12-2008	Adviesbureau Smeets bv
Kwartaalrapportages		
Overige		
Statuten Christelijke Stichting BCM Wonen	20-07-2006	Dijkstra Jansen Bergman Notarissen
Verslaglegging MT nr. 42	05-10-2011	Christelijke Stichting BCM Wonen
Oordeelsbrief BCM Wonen	29-11-2010	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Oordeelsbrief BCM Wonen	27-11-2009	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Beoordeling kredietwaardigheid en faciliteringsvolume BCM Wonen	12-08-2010	WSW
Solvabiliteitsoordeel 2008 (verslagjaar 2007) Woningbouwvereniging BCM	29-10-2008	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) Woningbouwvereniging BCM	20-10-2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009) BCM Wonen	27-09-2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting

Document	Datum	Auteur
Solvabiliteitsoordeel 2011 BCM	29-09-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2011 BCM Wonen	27-04-2011	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2010 BCM Wonen	01-06-2010	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2009 BCM Wonen	10-06-2009	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Continuïteitsoordeel 2008 BCM Wonen	13-06-2008	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Concept accountantsverslag BCM Wonen 2010		
Concept controle wonen 2008		
Statuten van de Stichting		
Verslagen RvC vergaderingen periode 2007-2010		
Woonbehoefteonderzoek Oost-Groningen 2011-2020	02-11-2011	MSO Vlagtwedde
Samen Werken aan nieuwe doelen. Lokaal Akkoord Stadskanaal 2011 t/m 2014		Samenwerkende partners gemeente Stadskanaal, Stichting Lefier en BCM Wonen
Regionaal woon- en leefbaarheidsbasisplan Oost-Groningen. Van krimp naar kwaliteit	Nov 2011	KAW architecten en adviseurs
Wijkvisie Stadskanaal Noord 2011-2020. 'Geen woorden maar daden'	22-03-2011	Wijkaanpak Stadskanaal
Dorpsvisie Alteveer 2011-2020.	Mei 2011	Wijkaanpak Stadskanaal
Convenant Wonen 2007-2010	30 mei 2007	Gemeente Stadskanaal
Voortgangsrapportage Convenant	05-11-2008	
Wijkaanpak Stadskanaal. Convenant	25 mei 2010	Wijkraden 2010-2014, Stichting Lefier, Christelijke Stichting BCM wonen, Gemeente Stadskanaal
Kwaliteitshandboek versie 11	Sept 2011	Christelijke Stichting BCM Zorg en Dienstverlening
Systeembeoordeling 2010/2011	Okt 2011	Christelijke Stichting BCM Zorg en Dienstverlening
Beheerovereenkomst BCM Wonen en BCM Zorg	05-12-2005	Christelijke Stichting BCM Zorg en Dienstverlening

Bijlage 3 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers individuele interviews intern

Naam	Functie
Mw J. Palma	Administratief medewerker
Mw B. Wubs	Administratief medewerker
Dhr J. Gengler	Hoofd Techniek en Wonen
Dhr R. Veenstra	Bestuurder
Dhr E. Mensen	Opzichter
Dhr J. Wardenburg	Vrijwillig Huismeester
Dhr E. Posthoorn	(extern) financieel adviseur
Dhr J. Scholtens	Leden van de Raad van Commissarissen
Dhr. J. Warris	

Tabel Deelnemers externe interviews

Naam	Functie	Organisatie
Dhr H. van de Meer	Directeur-Bestuurder	Lefier
Dhr S. Gaastra		De Koepel
Mw A. Hummel		De Koepel
Dhr A. Boiten		De Koepel
Dhr J. Bessembinders	Wethouder	Gemeente Stadskanaal
Dhr J. Huisman		Clëntenraad
Mw E. Schenkel-De Roos		Clientenraad
Mw S. Vos	Gebiedsontwikkelaar	Wijkaanpak
Mw A. Geertsma		Wijkraad Maaswold
Dhr A. Kruize	Secretaris	Wijkraad
Dhr R. Veenstra	Bestuurder	BCM Wonen

Bijlage 4 Tabellen bij hoofdstukken 3 en 4

Tabel 3.2 Doelstellingen en prestatie Huisvesten primaire doelgroep

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Beschikbaarheid		
Kernvoorraad (beleid): • Integrale visie op wonen, zorg en welzijn: wonen staat voorop met nadruk op zelfstandig wonen, aanwezigheid van woningen met zorg is gegarandeerd en is open voor (niet-)geïndiceerde bewoners. • Een betaalbaar woningaanbod. • Alle woningen zijn primair bestemd voor de doelgroep, bewust geen maatregelen voor beperken toeloop huurders met afhankelijkheid huursubsidie. • Ten minste 90% van het aantal woningen is voor huisvesting van ouderen en/of mensen met een beperking. • Huisvesting van ouderen in sociale huursector • Ruimere grondgebonden seniorenwoningen voor kapitaalkrachtige ouderen in de gemeente • Maatschappelijk ondernemen: huisvesten kwetsbare groepen in de samenleving, gevarieerde klantenkring: • starters op de woningmarkt, • gezinnen en overige woningzoekenden • Levensloopbestendige woningen voor ouderen • Specifieke intramurale ouderenhuisvesting • Bijzondere woonvormen voor specifieke doelgroepen		Gegevens 2010 (CFV 2011): 577 woningen en 3 panden, beheer 50 wooneenheden van BCM Zorg • goedkoop: 2,9% (17) t.o.v. referentie 9,4% • betaalbaar: 79% (456) t.o.v. referentie 73,4% • duur: 18% (104) t.o.v. referentie 11,3% 2009 (CFV 2010): 577 woningen en 3 panden, beheer 50 wooneenheden van BCM Zorg • goedkoop: 2,9% (17) t.o.v. referentie 10,6% • betaalbaar: 81,3% (469) t.o.v. referentie 73,9% • duur: 15,8% (91) t.o.v. referentie 9,3% 2008 (CFV 2009): 582 woningen en 3 panden, beheer 50 wooneenheden van BCM Zorg • goedkoop: 2,9% (17) t.o.v. referentie 10,9% • betaalbaar: 79,7% (464) t.o.v. referentie 75,0% • duur: 17,4% (101) t.o.v. referentie 8,3% 2007: 540 woningen beheer 68 wooneenheden van BCM Zorg • goedkoop: 3% (17) • betaalbaar: 82% (441) • duur: 15% (82) Betaalbaar neemt iets af, duur neemt iets toe Zeer laag goedkoop (3%) tov. landelijk (25,4%) en referentiecorporaties 9,4% Betaalbaar (81,3%) boven landelijk gemiddelde (66,7%) en referentiecorporaties 73,4% Duur (15,8%) boven landelijk gemiddelde (6%) • 540 van de 580 woningen ouderenhuisvesting of voor specifieke doelgroep. 40 woningen bestemd voor niet-ouderen (gezinnen)
Differentiatie: Doelmatige huisvesting voor verschillende categorieën huurders; variëteit zoals aanleunwoningen, seniorenwoningen, levensloopbestendige woningen, groepswonen en wonen met zorg en dienstverlening (beleidsplan 2006-2010)		2010: • Voorraad vooral meergezinsetagebouw met lift: • eengezinswoning: 28,3% laag t.o.v. referentieregio (64,3%) en landelijk (43,1%) • meergezinsetagewoning zonder lift: 0,3% • meergezinsetagewoning met lift: 67,6% zeer hoog t.o.v. referentieregio (13,8%) en landelijk (13,1%) • Hoogbouw: 3,3% • Overige wooneenheden: 0,5%
Woningtoewijzing		
• Eerlijk en duidelijk ervaren toewijzingsbeleid door klanten. • Toewijzingsbeleid gebaseerd op gedifferentieerd toewijzen met mate van urgentie als parameter. • Collectieve toetsing op per		Ten opzichte van referentiecorporatie CFV(2011): • relatief hoge toewijzing binnen de Wht-inkomensgrenzen (85,9%) tov. referentie 70,3% • passende toewijzing (93%) gelijk aan landelijk en hoger dan referentie (74,9%) • relatief zeer lage te dure toewijzing (7%)

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
complex: goed evenwicht tussen bewoners met verschil in zorgbehoefte om mantelzorg optimaal te benutten. • Accent ligt op groep minder draagkrachtige bewoners • Individuele toetsing op bv indicatie en urgentie • Jaarlijks profiel opstellen van de bewonerspopulatie.		tov.referentie 21,1% • te goedkope toewijzing gelijk aan landelijk (0%) en lager dan referentie (3,6%) Toewijzing woningen aan huurders in eigen beheer verzorgd (2007 t/m 2010) ten aanzien van differentiatie geen resultaten bekend over individuele en collectieve toewijzing. Woningaanbod via inschrijving en intake BCM Wonen. 2009/2010: • acceptatie bijna alle toegewezen woningen door aspirant-huurders. • Reden weigering: grootte appartement (<80 m²), eigen woning nog niet verkocht. • 2008: toename afwijzing van toegewezen woningen tgv stagnerende woningmarkt Toewijzing woonegelegenheden aan ouderen 65+ gelijk aan landelijk gemiddelde (gegevens CFF) in % toewijzing van totaal: 2010: 69,2% tov. referentie 66,1% 2009: 68,4% tov. referentie 67,7% 2008: 87,1% tov. referentie 67,7%
Leegstand Geen beleid geformuleerd: vanwege lange wachtlijsten geen huurderiving.		Huurderiving in % • 2007: 0,16% van de jaarhuur ivm kamerverhuur (complex 123) • 2008: 0,77% van de jaarhuur. • 2009: 0,06% van de jaarhuur. • 2010: 0,23% van de jaarhuur ivm leegstand woningen voor verkoop. • Geen sprake van structurele leegstand, er is sprake van een wachtlijst. • Gemiddelde leegstand langer dan 3 maanden: 0% • Gemiddelde leegstand langer dan 3 maanden bij projecten: 0%
• Statushouders en generaal pardon	Gemeentelijke taakstelling voor statushouders en generaal pardon wordt door de woningbouwverenigingen ingevuld . Totaal 40 statushouders, target BCM is 2 woningen	Voldaan aan de opdracht, geen extra inspanning nodig. 2 woningen beschikbaar.
Mutatiegraad		Gegevens CFV: 2010: lage mutatiegraad (9%) tov referentie 10,5% 2009: 6,6 tov referentie 11,1% 2008: 9,1 tov referentie 11,2% 2007: 9,0
Betaalbaarheid		

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Instandhouding betaalbaar wonen (tot €600,-) in de sociale huursector, woningen financieel toegankelijk houden. - Huuraanpassing op niveau inflatiepercentage (2010) - Tot 2007: gedifferentieerde huuraanpassing (matigen verhogingen in buitendorpen) - Na 2007: geen sprake meer van gedifferentieerde huuraanpassing		- Huur in % maximaal toegestane huur zeer laag t.o.v. referentiegroep (84,3): 2010: 65,8% 2009: 66,0% 2008: 64,8% 2007: 63,4% - Gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden (CFV-gegevens) 2010: 487 (ref corpo: 512) 2009: 475 (ref corpo: 489) 2008: 465 2007: 460 - Vanaf 2010: Alle huurwoningen maandelijkse huurprijs beneden de flatteringsgrens van huursubsidielwet - t/m 2009 m.u.v. 'zorg op maat woningen' Musselkanaal, 29 woningen Maarsdreef en 60 woningen Wiekedreef
Huurverhoging jaarlijks - Beleid geformuleerd en vastgesteld door RvB. - Servicekosten o.b.v. werkelijk gemaakte kosten per complex - Huurverhoging vindt plaats volgens de richtlijnen van het Ministerie. - We gaan bij de huren uit van 65% van max. redelijke huur, zo nodig wordt dit bij mutatie bijgesteld		Toegestaan wettelijk maximum toegepast 2007: 1,1 2008: 1,6 2009: 2,5 2010: 1,2 - Servicekosten worden overzichtelijk opgesteld, facturen worden april/mei verzonden
Huurachterstand: Incassoprocedures gericht op tijdig signaleren en voorkomen huurachterstand.		Huurachterstanden stabiel, laag peil 2010: 0,01% van de jaarhuur 2009: 0% van de jaarhuur 2008: 0% van de jaarhuur 2007: 0,06% van de jaarhuur Aantal huurdebiteuren (<2 maanden) 2010: 1 2009: 0 2008: 0 2007: 2 Geen noodzaak tot uitzetting
Bevorderen eigen woningbezit		
Gegevens meegewogen in verkoop (des)investeren.		

Tabel 3.3 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Prijs-kwaliteitverhouding		
Huurprijs aan de hand van woningwaarderingssysteem met puntprijs.		- Woningen in absolute zin betaalbaar, maar: - woningen hebben zeer hoog gemiddeld puntenaantal (172 tov ref corpo 121); mbt oppervlakte 65 tov referentiegroep 52) - gemiddelde puntprijs zeer laag (2,79 tov ref corpo 3,83)

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Conditie en onderhoudstoestand Algemeen - Bouwtechnisch onderhoud totale onroerend goed verzorgd door Stichting - forse kwaliteitsslag maken in bestaande voorraad seniorenwoningen (beleidsplan 2006-2010) - Kwetsbare marktpositie 1/3 deel seniorenwoningen. Daarvan 1/3 niet geschikt als woonvorm ouderen en vervangen (2007-2009). - Continue bewaking dagelijks onderhoud woningen 2007: - Geen herstructurering ivm voldoen aan woonwensen en bouwtechnische kwaliteitseisen. - Forse kwaliteitsslag in bestaande voorraad seniorenwoningen. 2007-2008 - Renovatie Beukenhof - Opstellen strategisch voorraadbeheersplan woningbezit 2009: - opstellen tienjarig MJOB - uitvoeren conditiemeting wooncomplexen (bouwkundig, installatietechnisch en dakinspecties) 2010: - blijvend richten op kwaliteitsverbetering woningmarkt. - In verband met veiligheid: voor het koken gas vervangen door electra en alarmering aanbrengen.		- Relatief jong woningbezit: 34% periode 1990-1999 (9,7% referentie) en 41,7% na 2000 (referentie 12,5%) - Onderhoudssituatie woningbezit is goed. Voorzieningen zijn getroffen voor handhaven van kwaliteitsniveau. - Groot onderhoud oudere woningen (6,5%) in begin jaren '90 - Rapportage bevindingen conditiemeting (2009 en 2010) - Jaarlijkse bijstelling en actualisatie MJOB (2007-08) 2009: verbeteren kwaliteit en veiligheid (brandmeldinstallatie) 26 senioren appartementen Musselkanaal.
Instandhouden woningbezit Uitvoeren onderhoud – planmatig inclusief klachten- en mutatieonderhoud - op basis van meerjaren onderhoudsplan - Jaarlijks onderhoudsbudget tussen €900-€1000 per woning (2010) - Jaarlijks onderhoudsbudget tussen €700-€900 per woning (2009) - Jaarlijks onderhoudsbudget tussen €800-€900 per woning (2008/2007) - Periodiek cyclisch onderhoud voldoende budgettaire reserveringen.		Werkelijke onderhoudsuitgaven: 2010: €452.000 (€779 per woning) 2009: €473.000 (€815 per woning) 2008: €447.000 (€764 per woning) 2007: €407.000 (€749 per woning)

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Tevredenheid over de woning		
Tevredenheidsonderzoek intramurale bewoners t.a.v. woning (2006) BCM wonen wordt meegenomen in het kwaliteitssysteem van BCM Dienstverlening		Uitkomsten tevredenheidsonderzoek intramurale bewoners t.a.v. woning (zie verbeterpunten onder specifieke doelgroepen): • Woonruimte onvoldoende (te klein); • Aanbod kleinschalige woonafdelingen beperkt gezien de wachtlijsten
		Eind 2010 heeft De Koepel bij de huurders van de Lyceumlaan-flats een tevredenheidsenquête gehouden over de energiebesparende maatregelen
Tevredenheid over dienstverlening		
• Snelle en adequate dienstverlening aan huurders staat voorop. • Een keer per 2 jaar een door een extern bureau uitgevoerd cliënttevredenheidsonderzoek • 1x per 5 jaar houden van huurderstevredenheidsonderzoek met aandacht voor aspecten leefbaarheid en veiligheid. • Ontwikkelen goed en werkbaar kwaliteitssysteem Kwaliteit systematisch monitoren en bijstellen (beleidsplan 2006-2010). • Certificering t.b.v. zichtbaar maken kwaliteit.		• Directie 1x per jaar in gesprek met bewoners van de complexen. • Bestuurder is toegankelijk en benaderbaar. • Problemen worden altijd opgelost. • Huismeesters per complex actief en continue beschikbare opzichter.
Energie en duurzaamheid		
• Alle seniorencomplexen naar B niveau brengen i.c.m. meerjaren onderhoud. • Aanpassingen en investeringen in kaart brengen voor alle woningen. • Energielabeling bij mutatie conform Europese EPBD richtlijn.	• Convenant duurzaam bouwen (2007) met gemeente Stadskanaal • 2011: convenant Aedes volgen in het kader van duurzaam bouwen	• In 2009 alle woningen voorzien van energielabel • Aantal complexen op energieniveau label B, overige complexen niveau C. • Gebruik managementtool die mutaties vertaalt in consequenties voor energielabel en CO2 beleid.

Tabel 3.4 Doelstellingen en prestaties Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
Ouderen		
Beleidsplan 2006-2010: • Nieuwbouw realiseren van intra- en extramurale woon/zorg voorzieningen voor eigen organisatie en samenwerking met andere zorginstaties. • Extramurale groeiemarkt, wonen gericht op 'zo lang mogelijk thuis'. • Realiseren nieuwbouw voor zorgvragende ouderen die vanwege ouderdom om specifieke woonomgeving en bijzondere huisvesting vragen. • Bevorderen nieuwbouw vanwege aanhoudende vraag	Afspraken nieuwbouw levensloopbestendige woningen conform convenant gemeente, Wooncom en BCM Wonen periode 2002-2010: 55 woningen Overleg provincie Groningen, gemeente Stadskanaal, belangenorganisatie 'Vereniging voor Plaatselijke Belangen Mussel' over locatie Musselweg 73.	Algemeen: • Aandeel woningen voor ouderen en gehandicapten is zeer hoog 92,4% (t.o.v. ref 55,5%) Gegevens CFV • Aandeel toegankelijke woningen (nultreden) voor bijzondere doelgroepen is hoog (89,7% t.o.v. ref 61,6%) • Nieuwbouw vóór 2000 met seniorenlabel. Bouw na 2000 met voorzieningen zoals verhoogd toilet, beugels, alarmering etc. • Gerealiseerde nieuwbouw woon-zorg woningen Musselkanaal en Stadskanaal met seniorenlabel • Wachtlijst rondom verzorgingstehuis Maarsheerd tbv senioren: 300 (2007 t/m 2009), 400 (2010)

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
(wachtljsten). • Ontwerpfase nieuwbouw ism belangenorganisaties en woonadviescommissie • Investerings in nieuwbouw binnen geldende norm; geen woningen aanbesteed boven €200.000 • Realiseren van activiteiten in buitengebieden van de gemeente. • Oriëntatie op extramurale woonmarkt rondom verzorgingshuizen (beleidsplan 2006-2010) • Beleidsplan 2006-2010: Project 'Mussel' winstgevend ontwikkelen. Vrije kavels en koop-/huurwoningen • 2010: plan Brabantselaan voor bouw 5 senioren bungalows in duurdere huursegment met zorg en aanpassingen. • 2010: Geen grootschalige projecten Musselkanaal ivm ontspannen woningmarkt Plannen tbv nieuwbouw uitvoeringsplan 2007-2008: • 19 appartementen Aziëlaan (jonge senioren) (2007) • 22 aanleun appartementen, waarvan 10 tbv Lentiz en 12 voor verhuur. (2007) • appartementen Maarsdreef, laatste fase herstructurering Maarsheerddlocatie (2008) Verbeterpunten n.a.v. tevredenheidsonderzoek (Beleidsplan 2006-2010) • Continueren renovatie Beukenhof t.b.v. leveren kwalitatief goede zorg. • In/of bij Maarsheerd een PG afdeling opzetten tbv terugdringen wachtlijsten		2010: • Grond aangekocht (de Dolfijnschool), realisatie plan 5 'beter gesitueerde' senioren bungalows in 2012 (boven subsidiegrens) • Geen projecten, Maarsheerd in voorbereiding, geen nieuwbouw opgeleverd. • Overdracht locatie Musselweg 73 gemeente 2009: • Aankoop 26 ouderen appartementen van Lefier, onttrekking sociale huur ipv sloop tbv bouw intramurale verzorgingsplaatsen in 2012. • Geen nieuwbouw opgeleverd. • Doorschuiven project 53 woningen locatie Maarsheerd naar 2010/2011 (afronde fase herstructurering) • Overeenstemming project Musselweg 73 (15 kavels koopwoningen 'landschapswonen') met belanghouders, 16 belanghebbenden ingeschreven. Tgv risicoanalyse verkoop aan gemeente Stadskanaal. 2008: • Realisatie 19 senioren appartementen (duurdere sociale huurklasse) • Projectontwikkeling locatie Musselweg 73 (2002 aangekocht) Ingebracht in vennootschap BCM Wonen B.V. 2007: • Realisatie nieuwbouwcomplex met 23 senioren appartementen • 12 appartementen tbv ouderen met zorgvraag • 11 appartementen tbv bewoners psychiatrische zorgvraag (ambulante begeleiding Lentis) • Voorbereiden plan 53 woningen Maarsheerd (opbrengst 18 sloop en bouw 71 levensloopbestendige woningen) • Onderzoek herstructurering/ nieuwbouw senioren of kamerverhuur tgv nieuw bestemmingsplan Musselkanaal.
Bewoners met lichamelijke of geestelijke beperkingen (< 65 jaar)		
• Aanpassingen conform nieuwe wet WMO betreffende prestatievelden en indien betrekking op eigen cliënten. • Aanpassingen individuele zorgvragers obv WMO indicatie • Bij nieuwbouw rekening houden met criteria voor aanpasbaar bouwen	• Beleid inzake WMO van gemeente stadskanaal nog niet bekend (2006-2010)	• Kamerverhuur jongeren met begeleiding in dagelijkse structuur • Huisvesten 10 chronisch psychiatrisch cliënten (Lentis) • Huisvesten 22 mensen met verstandelijke beperking (ism De Sprang en Stichting Philadelphia Zorg) • Crisisopvang kortdurend of indicatie overbruggingszorg

Tabel 3.5 Doelstellingen en prestaties (Des)investeren in vastgoed

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Nieuwbouw/ sloop		
	Convenant gemeente, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen periode 2007-2010: • Onttrekking en vervangende nieuwbouw sociale huurwoningen: 18	• Nieuwbouw uitsluitend voor bijzondere doelgroepen • Realisatie index nieuwbouw gemiddeld (1,1) t.o.v. landelijk gemiddelde (1,0) • Realisatie 2008-2010 jaargemiddelde in % voorraad: 1,1 (t.o.v. 1,0 landelijk) Zie voor prestaties en realisatie nieuwbouw specifieke doelgroep tabel 3.4 Realisatie sloop t/m 2008: totaal 18 (CFV) • 2007: 0 woningen • 2008: 18 woningen (doorgeschoven 2007) • 2009: 0 woningen • 2010: 0 woningen Zie voor motivatie van afwijkingen op de prognose de Voortgangsrapportage Convenant 05-11-08 Realisatie-index sloop is zeer laag; gemiddeld 0 t.o.v. 0,45 landelijk (CFV) • 2011: verzorgingstehuis Beukenhof Musselkanaal tbv nieuwbouw/renovatie • 2008: sloop 18 seniorenwoningen BCM Zorg tbv nieuwbouw • Mutaties in bezit (sloop) 2008-2010 jaargemiddelde in % voorraad: 0 (t.o.v. 0,6 landelijk)
Verkoop		
• Verkoop voor financiering nieuwbouw en kosten renovatie (woonwensen en kwaliteit) • Verkoop 2 á 3 woningen per jaar in begroting. • Woning 3 maanden in verkoop, indien niet verkocht dan terug in verhuur. • Binnen uitgangspunten verkoop huurwoningen: • Voorrang verkoop zittende huurders • Reductie eigen huurders op koopsom van 5% • Verhuispremie voor vrijmaken te verkopen woning: €2750,- (t/m 2009), €5327 (2010) • Onderzoeken afstoten woningbezit in verder gelegen regio's t.b.v. beheersbaarheid en logistiek (beleidsplan 2006-2010).	Afspraken verkoop conform convenant gemeente, Wooncom (Lefier) en BCM Wonen periode 2007-2010: 35 woningen (van totaal 75 woningen in de totale periode 2002-2010)	Realisatie verkoop t/m 2008: 40 (van de 75) Realisatie-index verkoop laag 0,44 t.o.v. 0,66 landelijk • Weinig voor verkoop geschikte woningen in bezit ivm ouderenwoningen. • Uitvoering verkoop huurwoningen complexen 100 t/m 102 en • 2010: 0 woningen (2 woningen te koop en terug in verhuur) • 2009: 5 woningen • 2008: 3 woningen • 2007: 7 woningen • Geen verkoop onder 90% marktwaaarde • Mutaties in bezit (verkoop) 2008-2010 jaargemiddelde in % voorraad: 0,5 (t.o.v. 1,1 landelijk)
Aankoop		

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
	Geen prestatieopgaven gedefinieerd in het convenant met de gemeente en Wooncom (Lefier)	• 2010: 0 onroerende zaken • 2009: 0 onroerende zaken • 2008: Aankoop 26 sociale huurappartementen tbv senioren Wooncom (gelegen naast verzorgingshuis Beukenhof) • 2007: 0 sociale huurwoningen • Mutaties in bezit (aankoop) 2008-2010 jaargemiddelde in % voorraad: 1,5 (t.o.v. 0,8 landelijk)
Verbetering bestaand woningbezit		
Zie: onderhoud bij 'kwaliteit woningen en onderhoud'		

Tabel 3.6 Doelstellingen en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Ambities	Opgaven	Feitelijke resultaten
Leefbaarheid		
• Leefbaarheid van wooncomplexen in samenwerking met BCM Zorg. • Participeren in wijken met eigen woningbezit. • Ophalen verbetervoorstellen bij bewoners en cliëntenraad • Missie gericht op maatschappelijk ondernemen: initiatieven voor een gezamenlijke aanpak van kwetsbare groepen in de samenleving. • Periodiek leefbaarheidsonderzoek in de wijken • Maatschappelijke prestaties op gebied van betaalbaarheid en leefbaarheid zicht- en meetbaar maken. • Samenwerking gemeentelijke overheden en woningbouwcorporaties in convenant evalueren en continueren (uitvoeringsplan 2007-2008) • Geen leefbaarheidsbudget begroot.	2010: Wijkaanpak Stadskanaal, convenant tussen Wijkraad en gemeente/ Lefier/ BCM Wonen 2010-2014. Doel om • de kwaliteit en de leefbaarheid van de wijken in de gemeente Stadskanaal in stand te houden en te verbeteren • initiatieven van bewoners bespreekbaar te maken. • Jaarlijkse evaluatie convenant gedurende looptijd. • 2007: convenant door gemeente Stadskanaal, Wooncom en BCM. Afspraken • verkoop • nieuwbouw • sloop opgave. • 2008: Nota 'Stadskanaalster wijkaanpak' samen met gemeente, Lefier en BCM Wonen met voor alle dorpen/wijken voor eind 2012: • Integraal gedragen wijkvisies, • een integrale projectenagenda • een wijkshow Plan 'landschapswonen' als schakel tussen dorp en landelijke omgeving, versterking rivier de Mussel Aa als ruimtelijke en ecologische drager van het dorp. Ism provincie, gemeente en belangenorganisatie. Bestuursakkoord 2006-2010 voor maatschappelijke	Leefbaarheidsuitgaven per VHE (gegevens CFV) 2007: €22 2008: €67 2009: €251 (tgv tuinplan Maasheerd) 2010: €50 2008: • Samenwerkingsverband opgezet om tot integrale wijkvisies te komen. Pilotwijken (Alteveer, Musselkanaal, Stadskanaal Noord) opgestart voor een visietraject. Dromen en zorgen bewoners opgehaald, werkgroepen in wijken en visiedocument door bewoners Musselkanaal. 2007 t/m 2010: • 2007: Ondertekening convenant door gemeente Stadskanaal, Wooncom en BCM. • Maandelijks overleg (beleidsniveau) gemeentebestuur en Wooncom/Lefier. T.a.v. leefbaarheid, afspraken nieuwbouw en sloop opgave. • Deelname overleg gemeentelijke dorpsontwikkelingsplannen • Halfjaarlijkse evaluatie convenant (sinds 2009) • Resultaten voortgangsrapportage convenant t.a.v. nieuwbouw, sloop en verkoop: zie bijzondere doelgroepen. Resultaten leefbaarheid: • Politiekeurmerk merendeel woningen • verlichting en camerabewaking Maasheerd (2008) • wandelpaden en vissteiger (ism gemeente) (2007) • Investering tuinplan Maasheerd (2009) inclusief jeu de boule baan. • Speeltoestellen voor kinderen in Mussel (2010) • financiering project 'wijkregisseur en steunsteet' • Beschikbaar stellen gemeenschappelijke ruimten in Havenpleincomplex en Maarshorstflat voor bewoners, zusteromroepinstallatie.

<i>Ambities</i>	<i>Opgaven</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>
	samenwerking 'Samen aan de slag voor een sterk Stadskanaal'	• Voormalig groene kruis gebouw in gebruik door peuterspeelzaal, praktijkruimte, stemlokaal. • Boodschappenservice voor ouderen (samen met Philadelphia)
• Deelname regionale geschillencommissie		• Geen gebruik van gemaakt
Vitale buurten en wijken: versterken voorzieningen in buurt, sociale infrastructuur en economische infrastructuur		
• Goede voorzieningen tbv kwaliteit van wonen • Uitbereiden functie woonwinkel op terrein Maarsheerd (beleidsperiode 2006-2011) • Versterken sociale cohesie, stimuleren initiatieven verenigingen en vrijwilligers (2011-2015 GWV)		
• Huurdersvertegenwoordiging		• Samenwerkingsovereenkomst en periodiek overleg Huurder Belangen Vereniging 'De Koepel'. Jaarlijks overleg huuraanpassingen • BCM-breed deelname Regionaal Overleg Ouderen Beleid • Deelname MKW Platform voor Woningcorporaties • Lid ODW (Overlegorgaan van Directeuren van Woningcorporaties in Drenthe en Groningen)

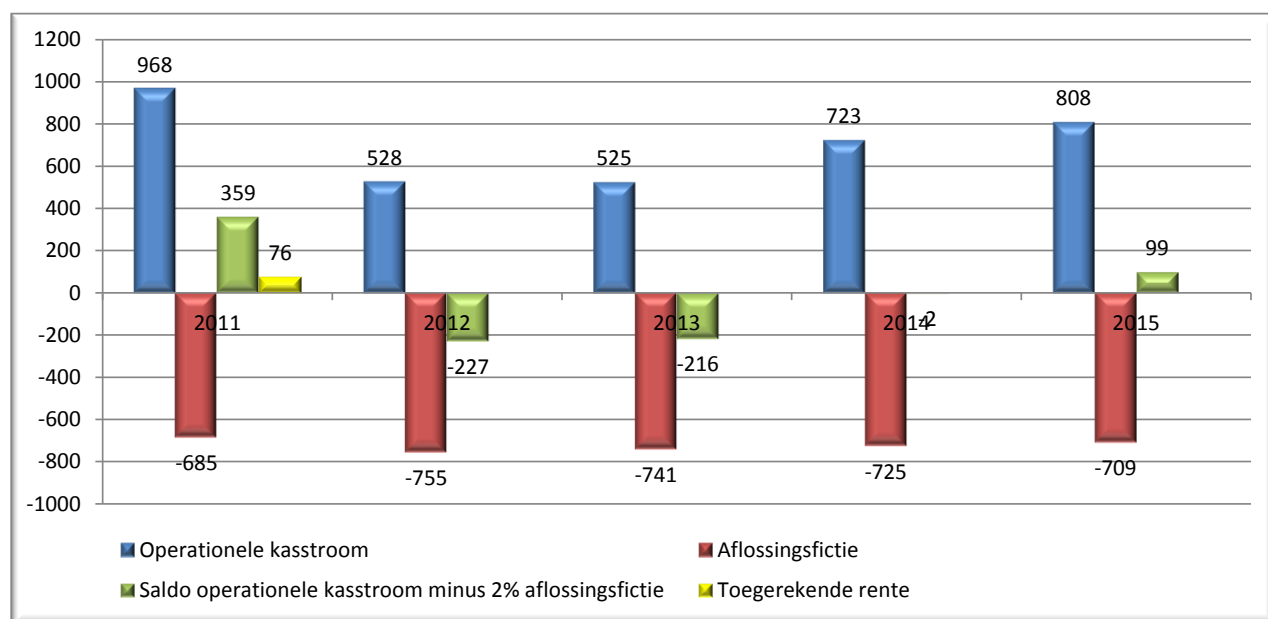
Bijlage 5 Tabellen bij hoofdstuk Presteren naar Vermogen

Tabel 6.1 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen BCM, referentiegroep en landelijk

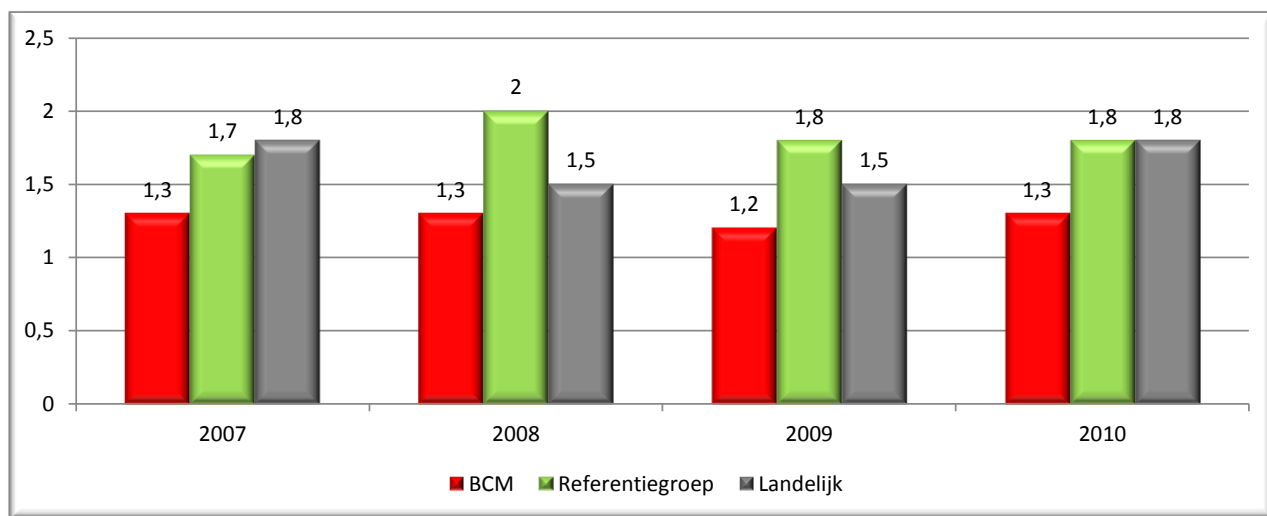
Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. bedrijfswaarde	2007 in % van balans totaal	2008 in % van balans totaal	2009 in % van balans totaal	2010 in % van balans totaal	2010 per vhe	2015 per vhe
BCM	24,4%	23,7%	28,0%	27,1%	€ 22.365	€ 28.461
Referentiegroep	29,7%	29,4%	25,6%	20,9%	€ 15.465	€ 17.471
Landelijk	31,5%	31,15	29,3%	27,2%	€ 13.046	€ 14.607

Tabel 6.2 Minimaal vereist volkshuisvestelijk vermogen (risicobeoordeling)

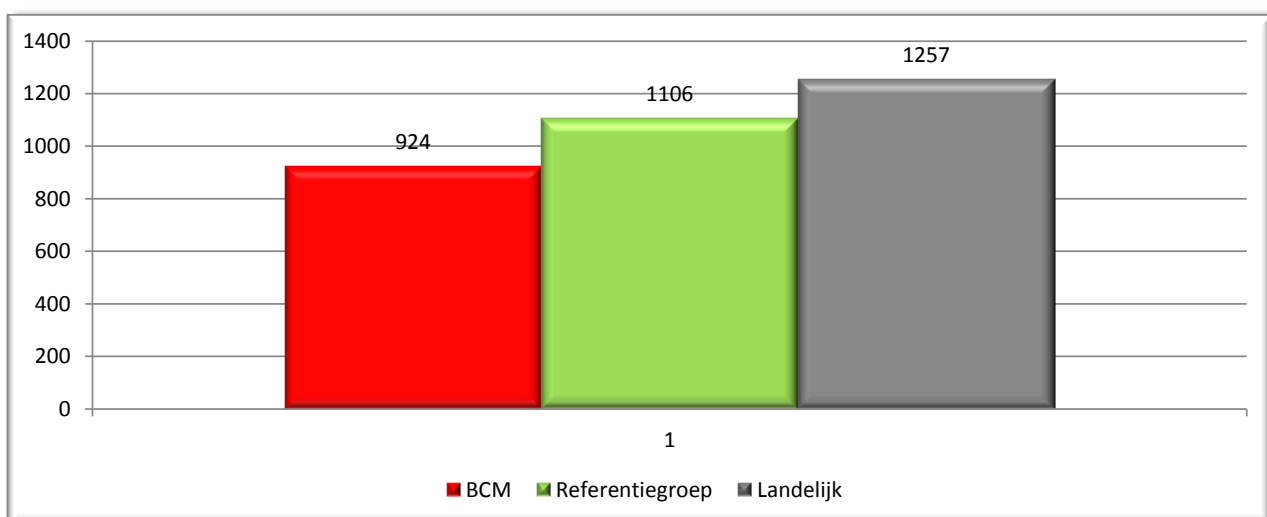
Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. bedrijfswaarde	2010 in % van balans totaal	2010 per vhe	2015 in % van balans totaal	2015 per vhe
BCM	10,9%	€ 9.043	9,2%	€ 8.065
Referentiegroep	11,7%	€ 8.639	11,3%	€ 9.609
Landelijk	12,5%	€ 5.977	13,2%	€ 7.507



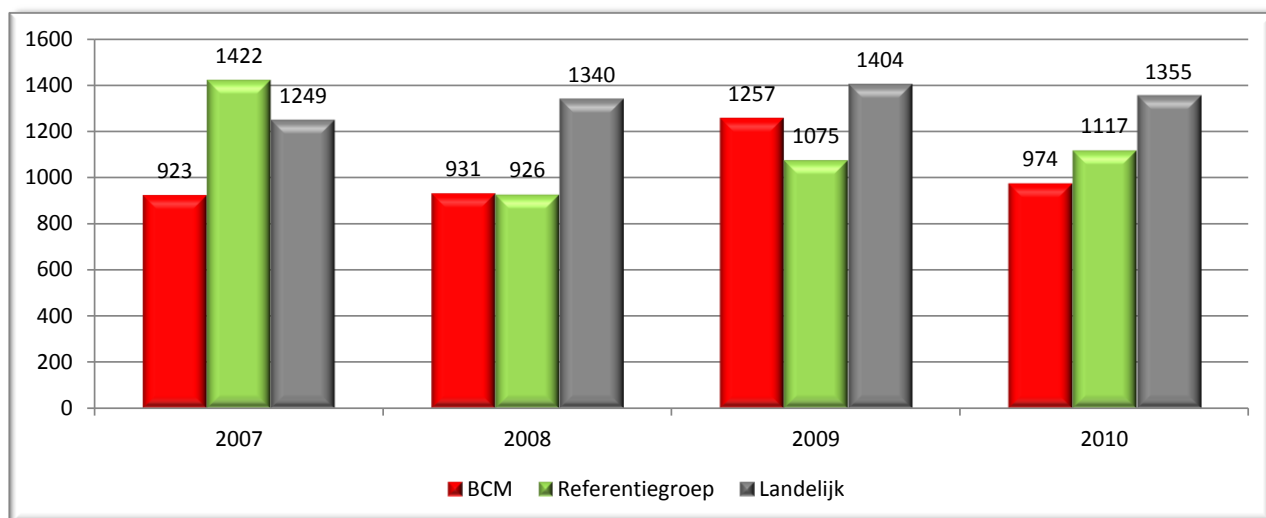
Figuur 6.1: operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie



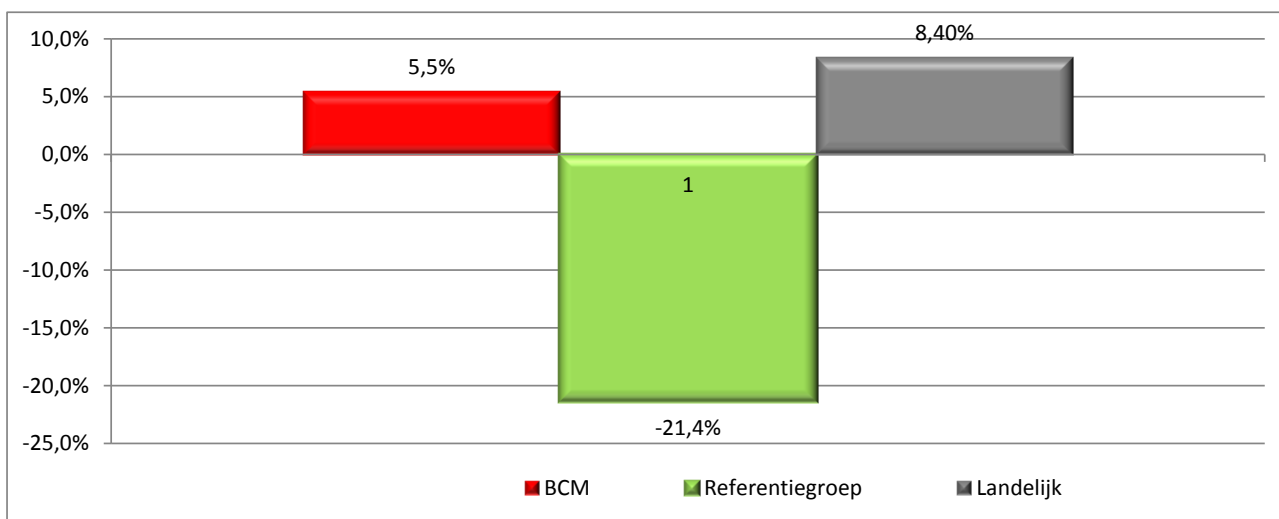
Figuur 6.2 Rentedekkingsgraad BCM Wonen, referentiegroep en landelijk



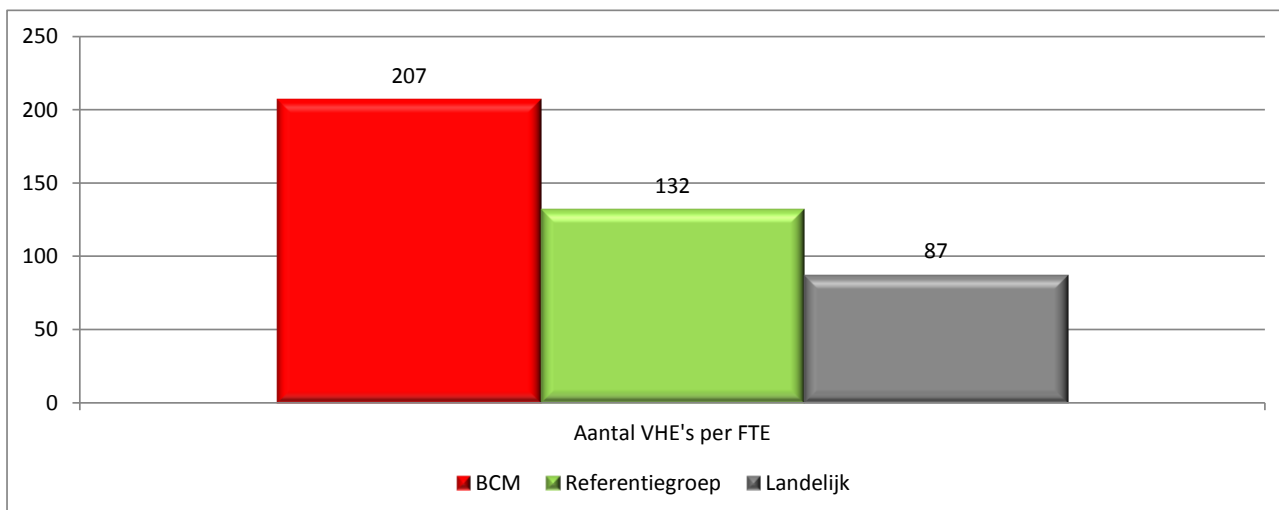
Figuur 6.3 Netto bedrijfslasten in 2010 per vhe (x € 1)



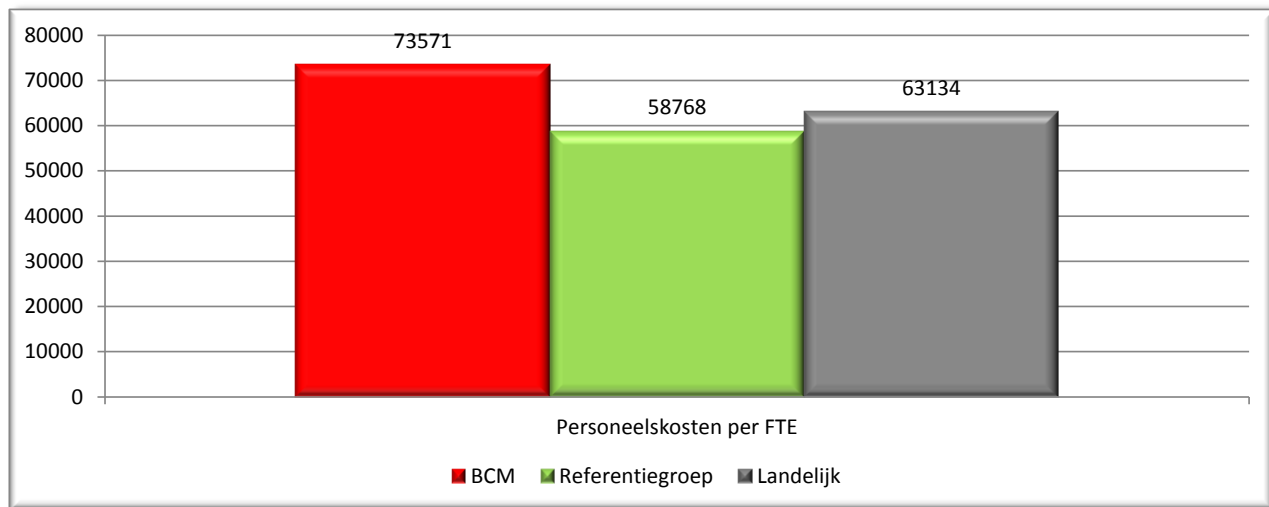
Figuur 6.4 Ontwikkeling netto bedrijfslasten 2007-2010



Figuur 6.5: Procentuele stijging bedrijfslasten 2007-2010



Figuur 6.6 Aantal vhe's per fte in 2010



Figuur 6.7 Personeelskosten per fte

Tabel 6.3 Ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Volkshuisvestelijk vermogen o.b.v. bedrijfswaarde	2010 per vhe	2015 per vhe
BCM	€ 22.365	€ 28.461
Referentiegroep	€ 15.465	€ 17.471
Landelijk	€ 13.046	€ 14.607

Tabel 6.4 Ontwikkeling minimaal volkshuisvestelijk vermogen (totaal risicobeoordeling)

	2010 in % van het balanstotaal	2015 in % van het balanstotaal
BCM	10,9%	9,2%
Referentiegroep	11,7%	11,3%
Landelijk	12,5%	13,2%

Tabel 6.5 risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2010

	BCM	Referentie	Landelijk
Marktrisico	4,0%	5,0%	4,2%
Macro-economisch risico	7,8%	6,4%	7,9%
Operationeel risico	9,3%	4,6%	4,8%
VPB beklemming	1,6%	2,1%	2,1%
Totaal risico plus VPB	8,5%	9,0%	12,5%

Tabel 6.6 Risicobeoordeling op basis van bedrijfswaarde 2015

	BCM	Referentie	Landelijk
Marktrisico	4,7%	5,9%	6,6%
Macro-economisch risico	7,3%	7,3%	8,2%
Operationeel risico	3,0%	6,1%	7,7%
Totaal risico	9,2%	11,3%	13,2%

Bijlage 6 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbeter traject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

BCM Wonen heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 4.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie is de directeur-bestuurder, de heer R. Veenstra samen met de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit twee leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie en Ruud Pijpers, financieel deskundig visitorator.

4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld.

Keten

De corporatie is een onderdeel van een keten. Deze keten is de spiegel en wordt tegelijkertijd zelf gespiegeld door het visitatieproces. De corporatie is de spil van de visitatie en maakt samen met belanghebbenden de visitatie door, waardoor een gezamenlijke leerervaring ontstaat en de dialoog wordt bevorderd.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.

Figuur Aanpak visitatieproces



Vorbereidingsfase

De bronnen die hiervoor zijn geraadpleegd zijn o.a.:

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door BCM Wonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met het bestuur.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascope een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse en de opbouw van het zelfbeeld.

Onderzoeksfase

- BCM Wonen heeft aan de hand van deze vragenlijst een zelfbeeld opgesteld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot een zelfbeeld.
- Op basis van de ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder, en medewerkers.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een interne analyse van de organisatie.
- In de interviews uit de externe analyse zijn belanghouders van BCM Wonen gevraagd naar hun oordeel over de corporatie.

Dialoogfase

- Het zelfbeeld van BCM Wonen is onderzocht en verdiept in gesprekken met medewerkers.
- Het zelfbeeld is gedeeld met belanghouders in gesprekken. Er is in overleg met de bestuurder gekozen voor individuele gesprekken. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - Positionering en ambities
 - Huisvesting primaire doelgroep
 - Kwaliteit van woningen en woningbeheer
 - Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen/ voorzieningen
 - (Des)investeren in vastgoed
 - Kwaliteit van wijken en buurten
 - Betrokkenheid van belanghouders bij de beleidscyclus.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder heeft de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- Tot slot is het totale beeld gepresenteerd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van BCM Wonen gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland een criterium vastgesteld.

<i>Ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de eigen geformuleerde ambities.
<i>Opgaven</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de formele en/of vastgelegde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van de (lokale) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoorts).
<i>Belanghouders</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld door de belanghouders.
<i>Vermogen</i>	De corporatie wendt haar vermogen maximaal aan ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en van de externe legitimatie is van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel gebaseerd op het visitatiekader 4.0.

In overleg met het bestuur van BCM Wonen heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op zogenoemde “blinde vlekken” en passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Beschikbaarheid woningen: kernvoorraad(beleid); differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau - Woningtoewijzing: passend toewijzen; tegengaan woonfraude; keuzevrijheid voor doelgroep; wachtlijst/slaagkans; leegstand; maatregelen ten behoeve van specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid; huur-inkomenverhouding; overige woonlasten - Bevorderen eigen woningbezit: verkoop woningen; tussenvormen
Kwaliteit woningen en woningbeheer	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding; conditie en onderhoudstoestand; tevredenheid over woning - Kwaliteit dienstverlening: tevredenheid over dienstverlening - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/label beleid en uitvoering duurzaamheid
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	- Prestaties op het gebied van wonen en zorg (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften - o bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (< 65 jaar) - o overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen

(Des)investeren in vastgoed	- Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verkoop - Verbetering bestaand woningbezit - Maatschappelijk vastgoed
Kwaliteit van wijken en buurten	- Leefbaarheid - Vitale buurten en wijken - Sociale stijging en emancipatie

Daarnaast is beoordeeld in hoeverre BCM Wonen de belanghouders betreft bij haar beleidscyclus op de verschillende gebieden. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de fasen:

- opstellen van beleid (Plan);
- uitvoeren van beleid (Do);
- meten van de resultaten van beleid (Check);
- bijstellen en informeren over resultaten van beleid (Act).

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- BCM Wonen heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (interviews) is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghouders hebben een oordeel gegeven in de gesprekken;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghouders en het zelfbeeld van BCM Wonen naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 7 Wijze van beoordeling

De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt grafisch weergegeven in het spinnenweb en cijfermatig in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vijf perspectieven en deze hebben geleid tot het overkoepelende oordeel.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghouders en zelfbeeld

De belanghouders en GWV hebben in de vragenlijsten, de organisatiedialoog en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapport-cijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Daarnaast is steeds gevraagd naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de huidige situatie en de wensen ten aanzien van het onderwerp. Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar.