

Wonen Roer & Maas

Concept Visitatierapport

Utrecht, 31 januari 2008

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof.dr.P. Hooimeijer (voorzitter)

De heer drs. R.P.F. Bijkerk

De heer ing. P.J. Blankenstein

Mevrouw C.M.F. Bomhof (secretaris)

Mevrouw mr. S.J.C.M. Torremans (assistent secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de 'checks and balances' van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 wordt nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar worden. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij Wonen Roer & Maas, een vestiging van woningcorporatie Wonen Limburg, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

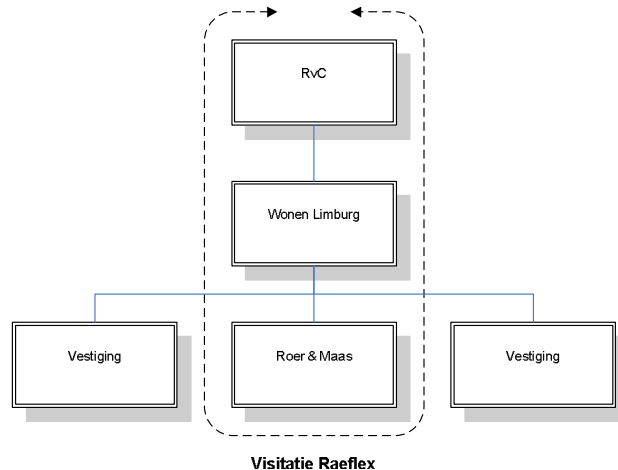
Raeflex voert al meer dan vijf jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act methodiek (PDCA-cyclus). Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: prestaties en governance kijken wij ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie en naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders. Dit zijn in onze ogen twee belangrijke aspecten die van invloed zijn op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex-visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet in vaste dienst zijn bij Raeflex. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

Managementsamenvatting

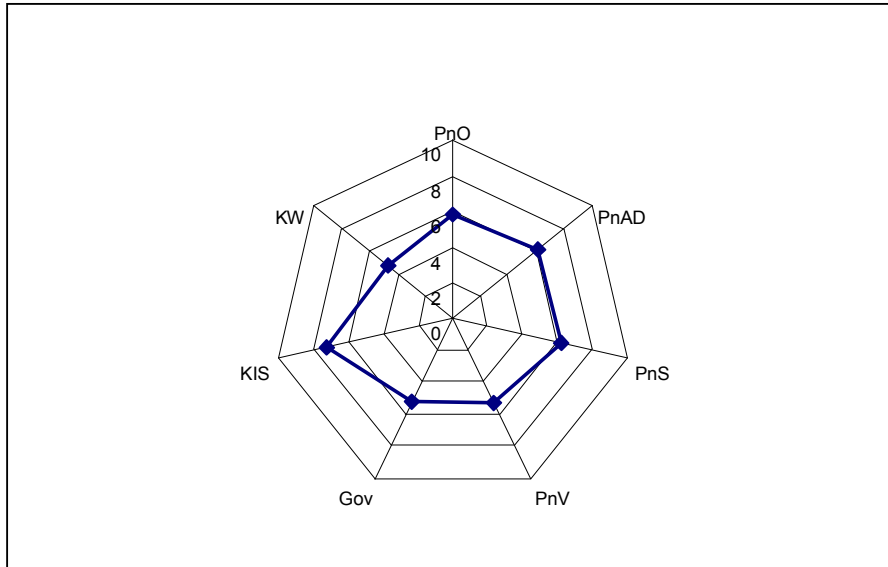
In september 2007 heeft Wonen Roer & Maas te Roermond opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren in het kader van het SEV-experiment maatschappelijke visitatie. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de SEV 2.0-systematiek en vond plaats tussen oktober 2007 en februari 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 18, 19 en 20 december 2007.

Wonen Roer & Maas is één van de zes vestigingen van Wonen Limburg. De vestigingen van Wonen Limburg functioneren als zelfstandige units binnen een overkoepelende corporatie. Wonen Limburg heeft als koepel de verantwoordelijkheid voor strategie, financiering, vastgoedmanagement en verantwoording.



Om recht te doen aan deze structuur heeft de visitatiecommissie primair gekeken naar de prestaties van de vestiging Wonen Roer & Maas. Daar waar relevant heeft de commissie de prestaties van Wonen Limburg bij haar eindoordeel betrokken. Dat geldt in het bijzonder voor de onderdelen 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance'.

Wonen Roer & Maas is bezig met een omslag. Tot 2004 heeft Wonen Roer & Maas zich met name gericht op het beheer van woningen voor traditionele doelgroepen in dorpen en kleine kernen in Midden-Limburg Oost. Met het ontstaan van Wonen Limburg in 2004 is een koerswijziging ingezet. Wonen Roer & Maas oriënteert zich nu als regionaal functionerende corporatie op het gehele werkgebied, met ambities in de stedelijke vernieuwing, de huisvesting van bijzondere doelgroepen, het leveren van een bijdrage in de leefbaarheid van stad en dorpen en tot slot in het investeren in maatschappelijk vastgoed. De omslag is te typeren van beheersgericht naar ontwikkelingsgericht. Deze omslag kleurt de prestaties die zij behaalt.



Wonen Roer & Maas als onderdeel van Wonen Limburg wordt gewaardeerd met het eindcijfer 6. Gesplitst naar onderdelen komt de commissie tot de volgende waarderingen.

Verplichte onderdelen	Cijfer
Presteren naar opgave (PnO)	6
Presteren naar eigen ambities en doelen (PnAD)	6
Presteren naar stakeholders (PnS)	6
Presteren naar vermogen (PnV)	5
Governance (Gov)	5
Aanvullende onderdelen	Cijfer
Kwaliteit van de interactie met stakeholders (KIS)	7
Kwaliteit van de werkorganisatie (KW)	5

Deze waarderingen zijn gebaseerd op een uitgebreide score, waarbij de prestatievelen nader zijn onderverdeeld. Een gedetailleerde weergave van deze scores is terug te vinden in hoofdstuk 10.

Wonen Roer & Maas/Wonen Limburg scoort voldoende op de verplichte onderdelen Presteren naar Opgaven, Presteren naar Ambities en Doelen en Presteren naar Stakeholders. De onderdelen Governance en Presteren naar Vermogen zijn op dit moment nog onvoldoende.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet Raeflex omdat een beeld van deze aspecten bijdraagt aan het lerend vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Op de Kwaliteit van de Interactie met de Stakeholders scoort Wonen Roer & Maas/Wonen Limburg een zeer ruime voldoende. De Kwaliteit van de Werkorganisatie is onvoldoende in het licht van de opgaven en de ambities.

De commissie komt tot deze waardering op basis van de volgende bevindingen.

Op dit moment zijn de lokale opgaven en de marktrisico's onvoldoende in beeld en ontbreekt een samenhangende visie op de rol van de organisatie in het voldoen aan die opgaven. Dat leidt tot onduidelijke verwachtingen bij stakeholders. Ambities dreigen te sneuvelen door niet toereikende competenties en een door Wonen Limburg gehanteerd eenzijdig toezicht op de rendementen in het vastgoed.

Wonen Roer & Maas heeft dit in de jaren 2006/2007 onderkend. Recent is een regiovisie op het werkgebied ontwikkeld, waarin de corporatie in samenspraak met stakeholders haar opgaven en haar positie herdefinieert. De visie is geformuleerd op hoofdlijnen en behoeft nog nadere invulling. Om deze recent geformuleerde visie met succes te kunnen uitwerken zijn naar de mening van de visitatiecommissie aanzienlijke materiële en personele investeringen nodig. Er ligt daarbij ook een taak voor Wonen Limburg als overkoepelende structuur. De verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke taakbehartiging zal zich breder moeten gaan uitstrekken; niet alleen over de vestiging Wonen Roer & Maas, maar ook over Wonen Limburg zelf, van bestuur tot raad van commissarissen. In de onderliggende rapportage worden deze conclusies gemotiveerd.

Aanbevelingen

Om het huidige functioneren en presteren van Wonen Roer & Maas te verbeteren, doet de visitatiecommissie de volgende aanbevelingen:

- Breng de opgaven nauwkeurig in beeld.
- Pas ambities aan op de opgaven enerzijds en de mogelijkheden binnen de organisatie anderzijds.
- Stem de externe communicatie daarop af, om het ontstaan van verkeerde verwachtingen bij stakeholders te voorkomen.
- Zorg voor competenties in de interne organisatie die passen bij de taakstellingen.

Meer specifiek naar Wonen Limburg heeft de visitatiecommissie de volgende aanbevelingen:

- Definieer naast de vastgoedrendementen ook het maatschappelijk rendement die Wonen Limburg en haar vestigingen als norm kunnen hanteren en stuur daarop in de vorm van budgettering van onrendabele investeringen en de bewaking van de uitputting van deze budgetten.
- Betrek de maatschappelijke taakbehartiging als expliciete opdracht in het interne toezicht.
- Bezie in welke mate de scheiding centraal/decentraal voldoende helder is in het traject van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Neem de PDCA cyclus op als sturings- en verantwoordingsinstrument en veranker deze in de organisatie.

Inhoud

1. Inleiding	11
1.1. De Visitatie	11
1.2. Wonen Roer & Maas	11
1.3. Leeswijzer	12
2. Prestaties naar Opgaven	15
2.1. Beoordeling	15
2.2. Conclusies en motivatie	16
3. Prestaties naar Ambities en Doelen	19
3.1. Beoordeling	19
3.2. Conclusies en motivatie	19
4. Prestaties naar Stakeholders	23
4.1. Beoordeling	23
4.2. Conclusies en motivatie	24
5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency	27
5.1. Beoordeling	27
5.2. Conclusies en motivatie	27
6. Governance	29
6.1. Beoordeling	29
6.2. Conclusies en motivatie	29
7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders	31
7.1. Beoordeling	31
7.2. Conclusies en motivatie	31
8. Kwaliteit van de werkorganisatie	33
8.1. Beoordeling	33
8.2. Conclusies en motivatie	33
9. Aanbevelingen	37
9.1. Algemene aanbevelingen	37
9.2. Aanbevelingen per prestatie criterium	37
10. Scoretabel	39
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	41
Bijlage 2 Visitatiecommissie	45
Bijlage 3 Het Certificaat	51
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	53

1. Inleiding

1.1 De Visitatie

In september 2007 heeft Wonen Roer & Maas te Roermond opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren in het kader van het SEV-experiment maatschappelijke visitatie. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de SEV 2.0-systematiek en vond plaats tussen oktober 2007 en februari 2008. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 18, 19 en 20 december 2008.

Behalve de vijf verplichte onderdelen voor de visitatie (vier prestatievelden en Governance) heeft de visitatiecommissie ook haar oordeel uitgesproken over de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de werkorganisatie. De commissie besluit het visitatierapport met aanbevelingen.

De visitatiecommissie bestond uit prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), drs. R. Bijkerk, ing. P. Blankenstein (leden) en mevrouw C. Bomhof (secretaris), bijgestaan door mevrouw mr. S. Torremans, assistent-secretaris. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Wonen Roer & Maas is één van de vestigingen van woningcorporatie Wonen Limburg. Wonen Limburg was een van de initiatiefnemers in het Woonnetwerk om te komen tot een nieuw visitatiestelsel, waarbij prestaties scherper beschreven en beoordeeld worden. De visitatie van Wonen Roer & Maas maakt deel uit van de SEV-pilot. In 2007 heeft Raeflex een pilot-visitatie in een andere vestiging van Wonen Limburg uitgevoerd.

Bij de visitatie heeft de visitatiecommissie vanuit het werkgebied gekeken naar het functioneren van de vestiging Wonen Roer & Maas en van de corporatie Wonen Limburg, vanuit de verantwoordelijkheden die de vestiging, de centrale corporatie Wonen Limburg en de raad van commissarissen van Wonen Limburg dragen voor het behalen van de te beoordelen prestaties. De commissie heeft documentatie bestudeerd van Wonen Roer & Maas en van Wonen Limburg. Daarnaast is gesproken met vertegenwoordigers van Wonen Roer & Maas, Wonen Limburg en leden van de raad van commissarissen van Wonen Limburg.

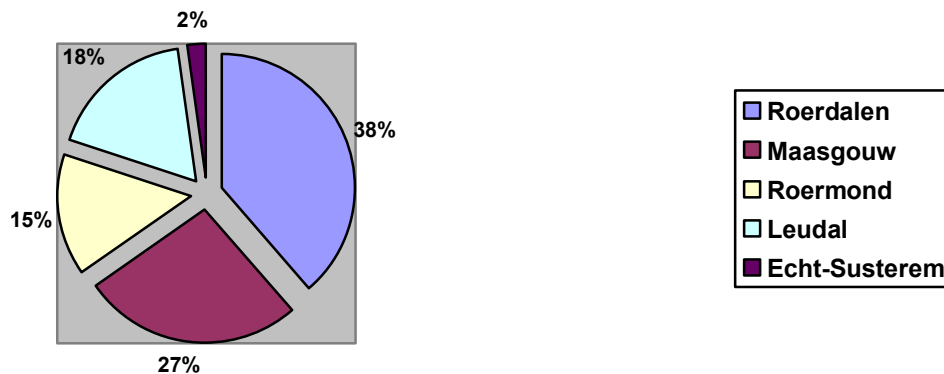
De visitatie heeft normaliter betrekking op een periode van acht jaar; vier jaar voorafgaand aan het jaar van visitatie tot vier jaar na de visitatie. In dit geval is gekozen voor de periode 2004 - 2010 omdat de corporatie in 2004 is gefuseerd en het ondernemingsplan van Wonen Limburg nog tot 2010 geldig is.

1.2 Wonen Roer & Maas

Wonen Roer & Maas is, zoals gezegd, een van de zes vestigingen van Wonen Limburg. Wonen Limburg is opgericht in 2004, vanuit een fusie van Wonen Noord-Limburg (met drie vestigingen) en Balans (twee van de drie vestigingen).

Wonen Limburg beheert ruim 23.000 verhuureenheden. Wonen Roer & Maas beheert ruim 4.150 verhuureenheden en werkt in de gemeenten Roermond, Roerdalen, Leudal, Maasgouw en Echt-Susteren, in totaal in 24 kernen. Het merendeel van het bezit bevindt zich in de plattelandsgemeenten. In Roermond beschikt Wonen Roer & Maas over 655 woningen.

Verdeling bezit Wonen Roer en Maas in de verschillende gemeenten



Deze gemeenten samen tellen circa 170.000 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn naast de gemeenten, de bewonersvertegenwoordigers, de zorginstellingen, de welzijnsinstellingen, de projectontwikkelaars en de makelaars in het werkgebied.

In het werkgebied zijn naast Wonen Roer & Maas ook de corporaties Wonen Zuid, Woongoed 2-duizend en Woningstichting Roermond actief. Wonen Zuid beheert 7.500 woningen, waarvan 5.500 in de stad Roermond. Woongoed 2-duizend is hoofdzakelijk actief in de plattelandskernen in Limburg en heeft 4.550 woningen in beheer. Woningstichting Roermond is een kleine corporatie met 825 woningen, vooral actief in het huisvesten van mensen met een fysieke beperking.

Wonen Roer & Maas is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan in haar werkgebied, binnen de strategische kaders die 'moederorganisatie' Wonen Limburg uitzet. Elke vestiging maakt haar eigen jaarplan en begroting. Elk kwartaal worden de prestaties van de vestigingen getoetst op de eerder gemaakte afspraken en benchmarks.

Belangrijke kaders zijn het strategisch plan en het portfoliebeleid van Wonen Limburg. In het portfoliebeleid zijn onder meer richtlijnen opgenomen over de rendementen waaraan vastgoedinvesteringen vanuit de vestigingen moeten voldoen. De toetsing en de besluitvorming van projecten, opgedragen vanuit de vestigingen, vindt plaats bij Wonen Limburg.

Bij Wonen Roer & Maas werken in totaal 33 medewerkers, 26.36 fte voltijdsformatieplaatsen. De personeelsformatie van de centrale organisatie is daarbij niet meegerekend. Ongeveer 4 fte kunnen worden toegerekend aan de vestiging.

1.3 Leeswijzer

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

- Presteren van Opgaven (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Raeflex heeft daaraan vanuit haar visie op visitaties toegevoegd:

- Kwaliteit van de interactie met stakeholders (hoofdstuk 7)
- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

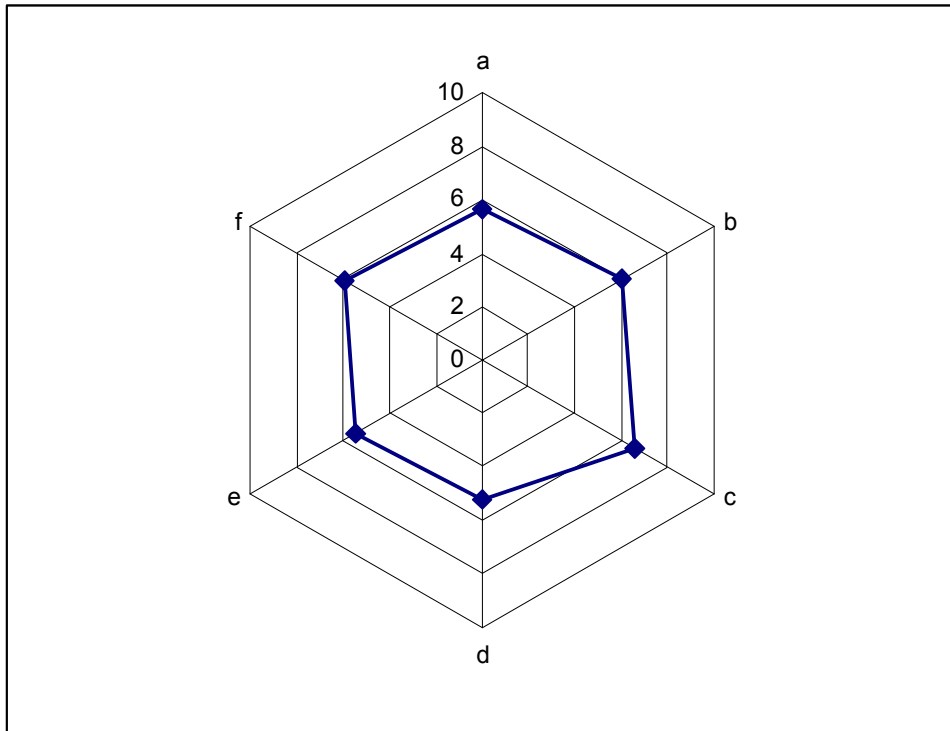
Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van woningcorporatie Wonen Roer & Maas te verbeteren. In hoofdstuk 10 wordt tot slot een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.

2. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Wonen Roer & Maas in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

2.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	6
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6
c. Leefbaarheid	7
d. Bijzondere doelgroepen	5
e. Bouwproductie	5
f. Stads- en dorpsvernieuwing	6
Totaal	6

De cijfers zijn afgerond. Bij het bepalen van de totale waardering is gebruik gemaakt van de oorspronkelijke scores, met één cijfer na de komma. Ook de grafiek is gebaseerd op de oorspronkelijke cijfers met één cijfer achter de komma. De cijfers van de tabellen in de hoofdtekst zijn afgerond op hele getallen.

2.2. Conclusies en motivatie

De commissie constateert dat Wonen Roer & Maas de lokale opgave in haar werkgebied onvoldoende in beeld heeft. Er ontbreken heldere cijfers over de opgave in de regio Midden-Limburg Oost. Daarnaast heeft de corporatie slechts beperkt zicht op de marktomstandigheden in Roermond, het stedelijk gebied waarin de corporatie sinds 2004 een positie probeert in te nemen. Overigens ontbreekt dat zicht op de marktomstandigheden en de daadwerkelijke volkshuisvestelijke opgave ook bij de gemeenten in het werkgebied, hetzij door politiek-bestuurlijke keuzen, hetzij door de recent voltrokken gemeentelijke herindelingen in het werkgebied. Het gebrek aan inzicht in de opgave strekt zich uit tot vrijwel alle BBSH-velden. Inmiddels hebben Wonen Roer & Maas en Wonen Limburg maatregelen genomen om tot een betere analyse van de marktrisico's te komen. Wonen Limburg is op centraal niveau verantwoordelijk voor de beoordeling van vastgoedinvesteringen, die de vestigingen voorstellen. Inzicht in het maatschappelijk rendement van de voorgenomen investeringen ontbreekt vooralsnog. De commissie heeft aan de hand van de veelheid beschikbare stukken een poging gedaan om de prestaties in de periode 2004-2007 in beeld te brengen en te beoordelen (zie bijlage 4).

De commissie komt tot de volgende conclusies:

a. Beschikbaarheid en betaalbaarheid

Er is geen grote opgave voor zover het de beschikbaarheid en de betaalbaarheid van de woningvoorraad aangaat. De woningvoorraad van Wonen Roer & Maas bestaat voor 95 procent uit woningen die bereikbaar zijn voor de doelgroep. Wonen Roer & Maas wijst 80 procent van de woningen toe aan de doelgroep.

De verhuurbaarheid is hier en daar problematisch. In het stedelijk gebied bestaat volgens de Regionale Woonvisie 2006 van de provincie Limburg een overschot aan middeldure huurappartementen. Wonen Roer & Maas heeft zeker de helft van de opgeleverde woningen in de kern Roermond in dit marktsegment gerealiseerd. Dit heeft tot verhuurproblemen geleid bij het project Laurentiuskwartier in het centrum van de stad. Door 60 van de 150 woningen te verhuren als zorgwoningen met hulp van een zorginstelling, zijn de woningen uiteindelijk bewoond geraakt.

b. Kwaliteit van producten en diensten

De commissie heeft waardering voor de kwaliteit van de producten en diensten van Wonen Roer & Maas. Wonen Roer & Maas voldoet aan de normen van het KWH-label en scoort daarbij hoog. De commissie zet vraagtekens bij de kwaliteit van het onderhoud. Uit de beschikbare stukken blijkt dat Wonen Roer & Maas minder uitgeeft aan onderhoud dan gebruikelijk bij Wonen Limburg en elders in Nederland. De onderhoudstermijnen van met name keukens en sanitair zijn zeer lang (30 jaar). Ook binnen de organisatie blijken medewerkers van mening dat er sprake is van een achterstand bij het buitenonderhoud, die men niet versneld wil inlopen vanwege onvoldoende capaciteit binnen de organisatie. Bij de introductie van vraaggestuurd onderhoud ontving de corporatie 350 verzoeken, die er op wijzen dat bewoners graag gebruik maken van de mogelijkheid om onderdelen binnen de woning al dan niet versneld te vervangen. De invoering van vraaggestuurd onderhoud heeft naar eigen zeggen de inhaalslag van het groot onderhoud vertraagd. Bewonersvertegenwoordigers daarentegen geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit van het onderhoud. De vraag is wel of het reeel is om bij een te lange afschrijftermijn de resterende periode aan de huurders in rekening te brengen.

Een minder positief punt is de achterstand die de organisatie heeft opgelopen bij de inventarisatie

van de energieprestaties en het formuleren van een beleid daarop. Ook valt op dat Wonen Roer & Maas terughoudend is in de ontwikkeling en implementaties van innovatieve producten en diensten. Wonen Roer & Maas wacht af tot ze bij andere vestigingen een succes blijken.

c. Leefbaarheid

Bij de beoordeling van dit onderdeel heeft de commissie gekozen voor een 'smalle' definitie van het begrip leefbaarheid. Het gaat daarbij om de prestaties die Wonen Roer & Maas levert in de zorg voor de directe woonomgeving, veiligheid en het sociale klimaat rond haar woningen. De commissie heeft de zorg voor voorzieningen en de instandhouding van de leefbaarheid van kernen in de brede betekenis gewaardeerd onder het onderdeel stads- en dorpsvernieuwing. De commissie constateert dat Wonen Roer & Maas zich actief inzet om samen met andere maatschappelijke partijen de schuldenproblematiek te kunnen verminderen en huisuitzettingen te voorkomen. Huurachterstanden en huisuitzettingen zijn de afgelopen vier jaar gehalveerd. Daarnaast participeert de corporatie in bemoeizorgteams. De leefbaarheidsbudgetten (10 euro per woning per jaar) zijn de afgelopen jaren met uitzondering van 2007 geheel benut.

d. Bijzondere doelgroepen

De ambities zijn groter dan de prestaties die Wonen Roer & Maas heeft geleverd. Er is veel energie gestoken in de overlegtafels die vanuit de opgave over wonen, zorg en welzijn tot plannen hebben geleid. Daadwerkelijke prestaties zijn echter minimaal in verhouding tot de grote tekorten die er zijn ten aanzien van nultrade-woningen voor ouderen en anderen met een bewegingsbeperking.

Voor de jaren 2008 en 2009 zijn er 'harde' plannen gedefinieerd, die tevens bestaan uit een overloop van de plannen uit 2006 en 2007. Het volume van die plannen is groter dan het aantal woningen dat in de afgelopen vier jaar is gerealiseerd.

Er zijn geen specifieke opgaven op het gebied van starters gedefinieerd. De afgelopen jaren zijn 24 koopwoningen voor starters opgeleverd. Vermoedelijk heeft de verkoop van 130 huurwoningen een substantiëlere bijdrage aan de vraag naar starterswoningen geleverd.

e. Bouwproductie

Voor het gebied waarin Wonen Roer & Maas actief is, bestaan geen formele afspraken tussen het ministerie van VROM, de regionale overheid en de corporaties. Opvallend is dat de productie van de afgelopen jaren achter blijft bij de planning. Ook constateert de commissie dat voor de toekomst de opgaven en de risico's nauwelijks in beeld zijn. Door het ontbreken van eigen grondposities in de stad wordt men sterk afhankelijk van andere partijen. Er zijn de laatste jaren nagenoeg geen grondposities verworven.

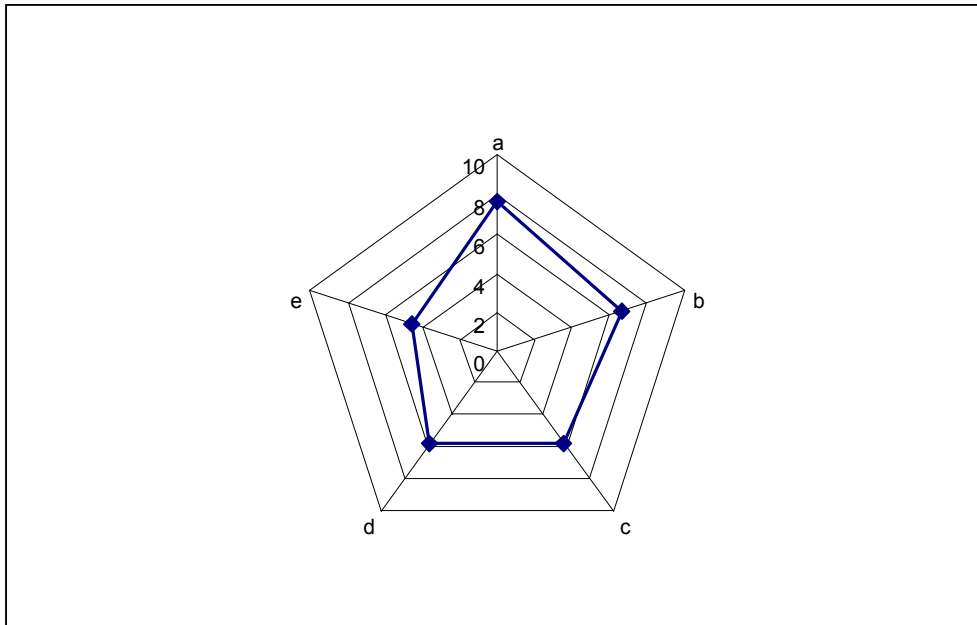
f. Stads- en dorpsvernieuwing

Wonen Roer & Maas zet zich actief in op de herstructurering van 'lastige plekken' in Roermond. In 2005 heeft de corporatie een moeilijk te ontwikkelen locatie overgenomen van een collega-corporatie in het hart van de stad (Laurentiuskwartier). Inmiddels heeft Wonen Roer & Maas zich op deze locatie met haar kantoor gevestigd. Ook op andere locaties zet men zich actief in om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de stad. De dorpsvernieuwing heeft in de afgelopen periode minder aandacht gekregen. In de komende jaren moet deze meer vorm krijgen onder meer door de invulling en de uitvoering van de recent geformuleerde regiovisie.

3. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Wonen Roer & Maas in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

3.1. Beoordeling



Ambities en doelen	Cijfer
a. Vergroten klanttevredenheid	8
b. Invoering vraaggestuurd onderhoud	7
c. Naar de stad	6
d. Regionale visie	6
e. Aanpassing organisatie	5
Totaal	6

3.2. Conclusies en motivatie

Wonen Roer & Maas heeft haar ambities verbreed. Van oorspronkelijke traditionele woningbeheerder heeft Wonen Roer & Maas als vestiging van Wonen Limburg de ingrijpende stap gemaakt naar maatschappelijk ondernemende corporatie met ambities in de zorg voor kwetsbare groepen, de aanpak van stedelijke problemen en de participatie in maatschappelijk vastgoed.

Belangrijke speerpunten in het beleid van Wonen Roer & Maas zijn het vergroten van de klanttevredenheid, het invoeren van vraaggestuurd onderhoud, de stap naar de stad, het formuleren van een regiovisie en het aanpassen van de organisatie op de nieuwe beleidslijnen.

De commissie heeft waardering voor de ingrijpende koerswijziging die Wonen Roer & Maas heeft ingezet. Wel vindt zij dat de ambities te hoog zijn gegrepen. De middelen om de ambities waar te

maken, blijken zowel in materiële zin als in personele zin niet altijd voldoende te zijn. Dat geldt in ieder geval voor de ambities die te maken hebben met het maatschappelijk ondernemerschap. Voor zover het de doelstellingen betreft die te maken hebben met beheer en dienstverlening, blijkt Wonen Roer & Maas goed in staat prestaties van formaat neer te zetten.

Onderverdeeld naar de verschillende ambities en doelen komt de commissie tot de volgende waarderingen:

- a. Wonen Roer & Maas heeft niet alleen het KWH-label behaald, maar weet op onderdelen beter te scoren dan andere vestigingen van Wonen Limburg en Nederlandse corporaties. De verhuizing naar een nieuw vestigingskantoor is niet ten koste gegaan van de bereikbaarheid en de dienstverlening aan klanten. Hiervoor verdient de organisatie alle lof.
- b. Vraaggestuurd onderhoud
Wonen Limburg heeft in 2006 besloten om in alle vestigingen vraaggestuurd onderhoud in te voeren. De vestiging Wonen Roer & Maas is er in geslaagd om in samenspraak met de huurdersvertegenwoordigers de implementatie van vraaggestuurd onderhoud succesvol af te ronden.
- c. Naar de stad
In 2004 heeft Wonen Roer & Maas besloten haar activiteiten verder uit te breiden naar Roermond. Zij heeft zich daarbij voorgenomen om binnen vijf jaar over een woningvoorraad van 1.000 woningen in deze stad te beschikken. Nu vier jaar later heeft Wonen Roer & Maas een woningvoorraad van circa 650 woningen in de gemeente Roermond. De ambitie om 1.000 woningen te halen is dan ook te optimistisch gebleken.
Wonen Roer & Maas heeft voor een belangrijk deel invulling gegeven aan de lokale Roermondse opgave van herstructurering door moeilijke locaties te ontwikkelen. Tegelijkertijd moet de commissie constateren dat de corporatie voornamelijk middeldure huurwoningen heeft toegevoegd, een segment waarin al een overschot bestond. Volgens het portefeuilbeleid van Wonen Limburg 2008-2010 zet Wonen Roer & Maas in op een versterkte groei van het bezit in Roermond ter grootte van 10 procent per jaar. De corporatie wil het bezit vooral vergroten in het middeldure segment, een segment dat volgens woningmarktgegevens reeds verzadigd is. De commissie vindt dit een zeer risicovolle koers.
- d. Opstellen regiovisie
In navolging van de vestiging Wonen Weert heeft Wonen Roer & Maas in 2006 voor de duur van één jaar een maatschappelijke adviesraad ingesteld om een uitgewerkte visie te formuleren over de ontwikkelingen in haar werkgebied en de rol die de vestiging daarin kan vervullen. Het resultaat is inmiddels neergelegd in een visiedocument 'Vitale dorpen-sterke stad' en breed gepresenteerd aan stakeholders. De belangrijkste aanbeveling betreft het tegengaan van de versnippering van bezit door te desinvesteren in dorpen waar Wonen Roer & Maas nauwelijks woningbezit heeft. Daarnaast vindt de regioraad het belangrijk dat Wonen Roer & Maas samenwerking zoekt met gemeenten en maatschappelijke partijen bij het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten en de daarbij behorende voorzieningen. In de fase die nu volgt, zal Wonen Roer & Maas ondersteund door Wonen Limburg zich deze visie eigen moeten maken. Ook zal de organisatie de visie moeten vertalen in concreet beleid. Pas dan toont Wonen Roer & Maas zich als een betrouwbare netwerkorganisatie, die goede intenties omzet in concrete, samenhangende projecten. Binnen het werkgebied bestaat twijfel of Wonen Roer & Maas deze ambities waar kan maken. Deze twijfel wordt gedeeld door de commissie. Ten eerste is er nog geen beeld van de omvang van de investeringen en de eventuele rentabiliteit. Verder bestaan er in de organisatie

verschillende beelden over de hardheid van deze regiovisie.

e. Aanpassing van de organisatie

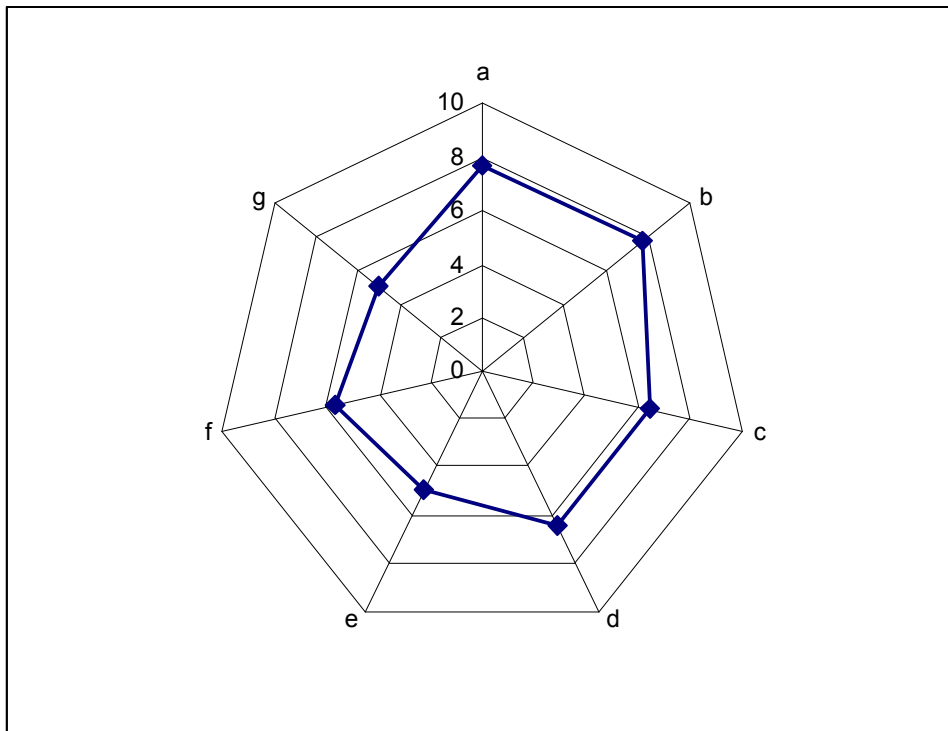
De stap die Wonen Roer & Maas heeft gemaakt van beherende naar ontwikkelende organisatie, heeft gevolgen voor de organisatie. Wonen Roer & Maas heeft daarom de aanpassing van de organisatie tot één van haar speerpunten in haar beleid benoemd. Het ontwikkelen van binnenstedelijke locaties zoals in Roermond vraagt om specifieke deskundigheid. Deze deskundigheid ontbrak in de vestiging. Wonen Limburg heeft een eigen afdeling Vastgoedontwikkeling, waarin deze kennis gebundeld is. Omdat de processen en procedures rond de voortgang van projectontwikkeling tot voor kort onvoldoende geborgd bleken te zijn bij Wonen Limburg, zijn hierdoor vertragingen in nieuwbouwprojecten bij Wonen Roer & Maas opgetreden. Inmiddels zijn maatregelen getroffen om in ieder geval de projectontwikkeling voldoende te waarborgen.

Binnen de vestiging van Wonen Roer & Maas is veel geïnvesteerd in het vergroten van de competenties van medewerkers waar het de mondelinge en schriftelijke communicatie betreft. In de toekomst zal, zeker met de implementatie van de regiovisie, de organisatie zich verder moeten ontwikkelen in relatiebeheer en projectontwikkeling. De commissie heeft daar nog onvoldoende aanzetten van gezien. In het hoofdstuk gewijd aan de kwaliteit van de organisatie, komt de commissie daar nog op terug.

4. Prestaties naar Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Wonen Roer & Maas in relatie tot de mate waarin de verwachtingen en wensen van stakeholders bekend zijn.

4.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	6
d. Bijzondere doelgroepen	6
e. Bouwproductie	5
f. Stads- en dorpsvernieuwing	6
g. Inzet middelen	5
Totaal	6

4.2. Conclusies en motivatie

Over het algemeen waarderen de stakeholders de activiteiten van Wonen Roer & Maas als ruim voldoende. Met name de kwaliteit van de producten en diensten, de wens om in te spelen op de stedelijke vernieuwing, de inzet in de schuldproblematiek en de activiteiten in de stedelijke vernieuwing in met name Roermond worden gewaardeerd.

De specifieke waarderingen zijn afhankelijk van de stakeholders, het werkterrein waaruit zij afkomstig zijn en de gemeente waarin zij actief zijn.

De *huurdersvertegenwoordigers* zijn tevreden over de prestaties van Wonen Roer & Maas. Zij waarderen alle prestatievelen met een zeven en een acht. Zij delen de regiovisie die in opdracht van Wonen Roer & Maas is opgesteld.

Gemeenten tonen meer onderscheid in hun waardering voor de prestaties van Wonen Roer & Maas. Sommige gemeenten zijn blij met de inzet van Wonen Roer & Maas. Zij zien dat Wonen Roer & Maas niet bang is voor het oppakken van lastige opgaven. Daarnaast is er waardering voor de inzet in de schuldproblematiek. Ook is een aantal gemeenten blij met de inzet van Wonen Roer & Maas in het beheer van de woonwagenvelden.

Andere gemeenten zijn wat kritischer over de inzet van Wonen Roer & Maas. De kritische gemeenten verwachten meer van Wonen Roer & Maas waar het gaat om leefbaarheid in de brede betekenis. Er is waardering voor de bemoeizorg. Er is teleurstelling over het investeren in voorzieningen. Zij willen graag meer inzet van Wonen Roer & Maas in het investeren in maatschappelijk vastgoed.

Teleurstelling is er ook over de doorlooptijd van projecten. Wonen Roer & Maas is weliswaar een goede gesprekspartner over de toekomstige wonen-, welzijn- en zorgvraag in de kernen, maar de doorlooptijd van de projecten is echter erg lang.

Een groot deel van de gemeenten is ronduit kritisch over de inzet van het vermogen van Wonen Roer & Maas. De corporatie verkoopt woningen uit een kern met winst en zet die winst niet in om een project te realiseren in eenzelfde of een andere kern. Omdat door Wonen Limburg ieder project op zichzelf en het eigen rendement wordt beoordeeld, wil het gebeuren dat projecten die van oorsprong twintig sociale huurappartementen zouden tellen, nu ineens nog maar vijf sociale huurwoningen bevatten. Er is geen koppeling "hier haal je wat, daar laat je wat". Gemeenten hebben daar over het algemeen weinig begrip voor.

Zorginstelling en welzijnsinstellingen werken graag samen met Wonen Roer & Maas. Een aantal van hen beschouwt Wonen Roer & Maas als een betrouwbare partner. Zij willen de contacten verstevigen. De zorg- en welzijnsinstellingen zien problemen ontstaan in de leefbaarheid van kleine kernen. Voorzieningen lopen terug, de oudere inwoners zijn minder mobiel. Dit probleem vraagt om creatieve oplossingen, met inzet van verschillende partijen, waaronder Wonen Roer & Maas. De samenwerking zou gebaat zijn met meer zicht op de middellange termijn visie van Wonen Roer & Maas. Deze is nog niet duidelijk. Kritisch punt is de afwikkeling van projecten. Instellingen zien dat Wonen Roer & Maas afhaakt bij kansrijke projecten vanwege rendementseisen. Het is niet altijd duidelijk wie het stuur daarbij in handen heeft, Wonen Roer & Maas of Wonen Limburg. Haalbaarheidsstudies worden opgezet, waardoor verwachtingen ontstaan die niet (altijd) kunnen worden waargemaakt.

Projectontwikkelaars zien ook dat er wat haperingen zijn geweest in de projectontwikkeling van Wonen Roer & Maas, met name doordat een tijd lang de verhouding met de vastgoedontwikkelingspoot van Wonen Limburg niet soepel was. Dat gaat nu beter. Over het

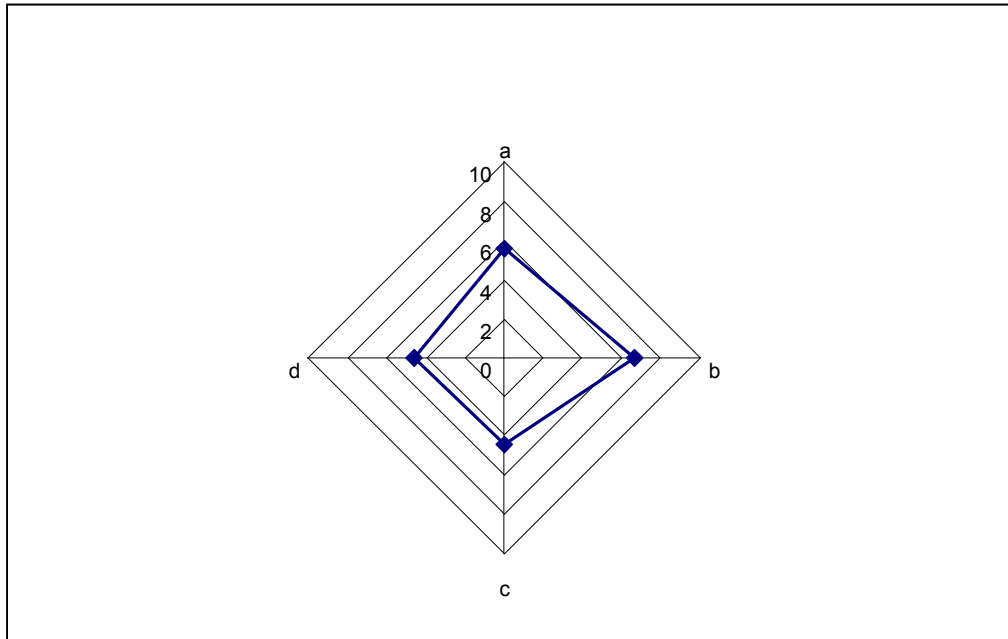
algemeen wordt Wonen Roer & Maas gezien als een actieve ambitieuze organisatie, die graag wil samenwerken.

Uit het gesprek met de *collega-corporaties*, tot slot, blijkt dat ook zij geen helder beeld hebben van de volkshuisvestelijke opgave in de regio. De ontwikkelingen van nieuwbouwprojecten worden niet bewaakt. De markt regeert. Wonen-Zuid is blij met de komst van Wonen Roer & Maas naar Roermond. Zij waarderen het initiatief dat Wonen Roer & Maas heeft genomen in het formuleren van de regiovisie. Wel zetten collega's vraagtekens bij het marktsegment waarin Wonen Roer & Maas actief is. Zij zetten hun vraagtekens bij de investeringen die Wonen Roer & Maas doet in de duurdere huurmarkt. Verder vinden de corporaties die in Roermond werkzaam zijn dat het goed zou zijn als de corporaties meer zouden samenwerken. Die samenwerking zou bijvoorbeeld er toe kunnen leiden dat de lokale opgave beter in beeld komt, voor het geval dat de gemeente daar onvoldoende aandacht aan zou besteden.

5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Wonen Limburg gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency. De commissie heeft hierbij ook expliciet gekeken naar de prestaties van Wonen Limburg, omdat op dit niveau strategiebepaling, besluitvorming en verantwoording over de inzet van het vermogen plaatsvindt.

5.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbare investeringscapaciteit	6
b. Financiële duurzaamheid prestaties	7
c. Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	4
d..Investeringen op niveau / vermogensovermaat	5
Totaal	5

5.2. Conclusies en motivatie

Wonen Limburg kent een zeer gedetailleerde planning en control-cyclus waarin met behulp van externe en interne benchmarks zowel de kosten als de rendementen nauwkeurig in beeld gebracht worden. De corporatie weet een hoog resultaat te boeken: 20 miljoen euro in 2006 op een balanstotaal van 700 miljoen euro. Het weerstandsvermogen is hoog. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting schat de vermogensovermaat op 30,7 procent van het balanstotaal. Dit cijfer verdient enige relativering. Wonen Limburg bestaat als organisatie ook uit de Bouwvereniging Weert en de voormalige corporatie Woningbeheer Limburg. De cijfers van deze twee bedrijfsonderdelen zijn niet verwerkt in de schatting van het Centraal Fonds, omdat beide organisaties tot 1 januari 2008 nog

zelfstandige juridische entiteiten zijn. Na 1 januari 2008 vindt er consolidatie plaats, omdat dan de juridische fusie is voltooid. Naar verwachting zal de relatieve overmaat iets dalen. De extra aanwezige investeringscapaciteit zal daardoor echter niet substantieel wijzigen. Daarom verbaast het de commissie dat Wonen Limburg kansen laat liggen in het werkgebied van Wonen Roer & Maas.

Specifiek naar de hierboven genoemde prestatievelen komt de commissie tot de volgende conclusies:

a. Beschikbaarheid investeringsvermogen

Wonen Limburg stelt in de jaarlijkse begroting middelen ter beschikking die toereikend zijn in het licht van de opgave, voorzover deze bekend is. De investeringscapaciteit van Wonen Limburg is de afgelopen vier jaar eerder toe- dan afgenomen. Wonen Roer & Maas draagt bij aan het resultaat door onderuitputting. Eerder heeft zij het resultaat gedempt door grote verliezen op het project Laurentiuskwartier, het project waarmee Wonen Roer & Maas de stap naar de stad heeft gemaakt. Door het hanteren van stringente rendementseisen investeert Wonen Roer & Maas minder in haar werkgebied dan mogelijk is.

b. Financiële duurzaamheid

Wonen Limburg brengt in gestandaardiseerde kwartaalrapportages de reguliere exploitatie en resultaten ten aanzien van verhuur en beheer in beeld. Daarnaast bestaat er een uitvoerige procedure voor de beoordeling van projecten. De normen die Wonen Limburg stelt ten aanzien van de reguliere bedrijfslasten zijn scherp in vergelijking met wat elders in het land gebruikelijk is. Hetzelfde geldt voor de eisen aan het rendement op vastgoed. Alle vestigingen voldoen aan de normen. Wonen Roer & Maas voldoet in hoge mate aan alle benchmarks.

c. Investeringsprogramma

Ondanks de stevige ambities van Wonen Roer & Maas kan de commissie niet anders concluderen dan dat er belangrijke opgaven zijn blijven liggen in het werkgebied in de afgelopen vier jaar. Nieuwbouwprojecten zijn vooral in 2006 en 2007 maar mondjesmaat van de grond gekomen. In de dorpskernen zijn projecten in vergaande staat van haalbaarheid op het laatst afgeblazen onder verwijzing naar de rendementseisen. De stakeholders met name in de dorpen constateren dat de corporatie kansen laat liggen, terwijl de investeringscapaciteit toch ruim aanwezig is.

d. Investeringsprogramma op niveau/vermogensovermaat

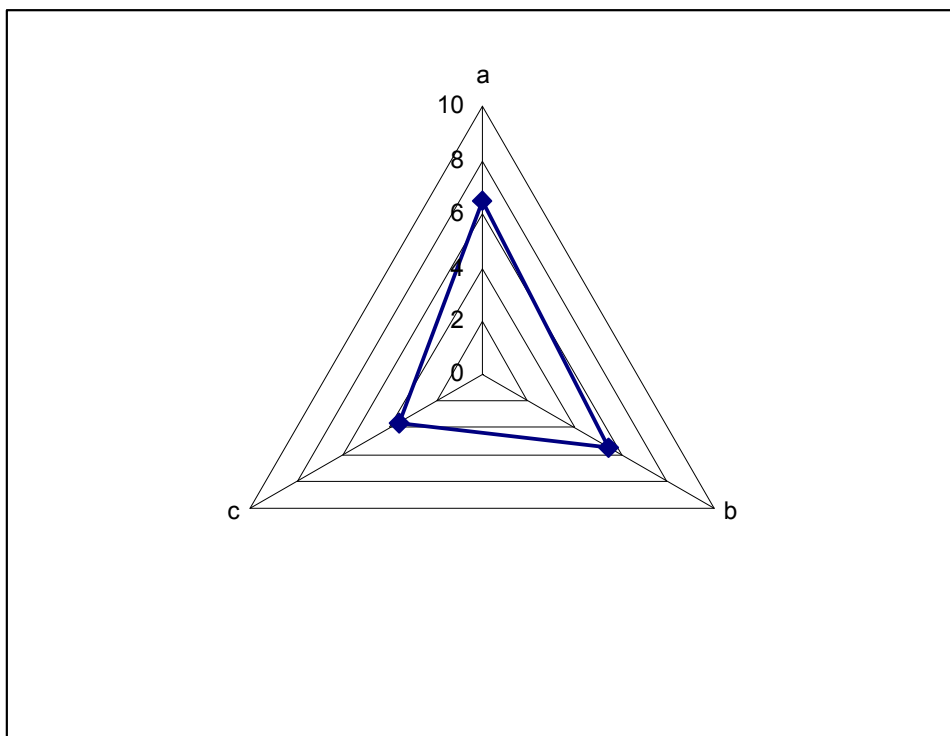
Zoals vermeld is de vermogensovermaat van Wonen Limburg 1.4 maal zo groot als bij de referentiecorporaties en 2 maal dat van het landelijk gemiddelde. De overmaat gaat de opgaven in het werkgebied van heel Wonen Limburg ver te boven.

Wonen Limburg onderzoekt op dit moment de mogelijkheden van een fusie met twee corporaties in Zuid-Limburg, die voor een relatief grotere opgave staan. De berekeningen tonen aan dat na fusie de relatieve vermogensovermaat van Wonen Limburg zal afnemen. Het is echter niet zozeer de fusie, maar de dan gewenste toename van het investeringsprogramma van de drie partners die tot afname van de overmaat leidt. Het hangt dus af van de daadkracht waarmee dit investeringsprogramma ter hand wordt genomen of de overmaat ook daadwerkelijk wordt ingezet. Het huidige beleid van Wonen Limburg, met zijn strakke sturing op rendementseisen, kan ertoe leiden dat veel investeringsplannen het haalbaarheidsonderzoek niet zullen passeren.

6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Wijze van verantwoorden	7
b. Interne controle en beheersystemen	5
c. Taakopvatting van het toezicht	4
Totaal	5

6.2. Conclusies en motivatie

De raad van commissarissen heeft een duidelijke visie op de wijze van toezicht houden. De raad richt zich daarbij voornamelijk op de financiële continuïteit en het functioneren van de koepel Wonen Limburg. Uit het jaarverslag en het gesprek met leden van de raad van commissarissen blijkt dat er beduidend minder aandacht is voor de volkshuisvestelijke en maatschappelijke taakbehartiging van Wonen Limburg als geheel en de koers en knelpunten van de vestigingen in het bijzonder. De Governance Code wordt nauwlettend nageleefd.

Gekeken naar de prestatievelden komt de commissie tot de volgende conclusies:

a. Wijze van verantwoorden

De raad van commissarissen hanteert de Governance Code als richtlijn bij de inrichting, taakuitoefening en verantwoording van zijn functioneren. Eén van de leden heeft geparticipeerd in de totstandkoming van de code. De verslaglegging in het jaarverslag volgt nauwlettend de code.

b. Interne controle en beheersystemen

De raad van commissarissen is door de strakke planning- en controlcyclus binnen Wonen Limburg in staat om gedetailleerd de uitgaven en de opbrengsten tot op het niveau van de vestigingen te volgen. Alle projecten van financieel belang worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De raad toetst deze voorstellen aan de hand van de in het portefeuillebeleid vastgestelde rendementseisen en eigen expertise.

Uit onderzoek van de accountant in 2006 kwamen onvolkomenheden in de procedures rond vastgoedontwikkeling naar voren. De uitkomsten van dit onderzoek zijn door de raad besproken. De raad geeft aan af te hebben gezien van het treffen van structurele maatregelen en in te stemmen met pragmatische oplossingen. Na de fusie met de twee Zuid-Limburgse partners, wil de raad structurele maatregelen treffen.

c. Taakopvatting van het toezicht

De commissie concludeert op basis van de haar beschikbare gegevens dat de raad zijn verantwoordelijkheid voornamelijk ziet in het bewaken van de financiële continuïteit van de organisatie. Jaarlijks bezoekt de raad iedere vestiging om zich op de hoogte te stellen van hetgeen zich in dat werkgebied afspeelt. Desgevraagd geeft de raad aan geen zicht te hebben op de totale volkshuisvestelijke opgave van Wonen Limburg en de rol die de vestigingen vervullen bij het beantwoorden van de volkshuisvestelijke opgave in hun werkgebied.

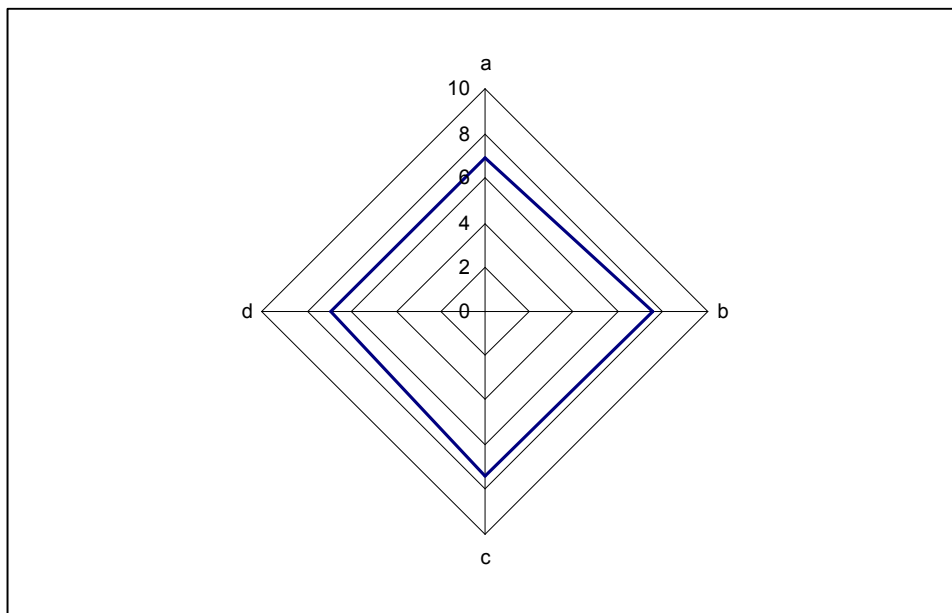
Tot slot valt op dat de verantwoordelijkheid voor het toezicht op de verbindingen en deelnemingen is gedelegeerd aan de voorzitter. De overige leden hebben daar veel minder zicht op, zo bleek uit het gesprek met de vertegenwoordigers van de raad.

Op dit moment is de rol van het toezicht en de taakopvatting van de raden van commissarissen onderwerp van een maatschappelijke discussie. In het licht van deze discussie vindt de commissie de taakopvatting die de raad van commissarissen bij Wonen Limburg heeft gekozen te smal. Dat is de reden waarom de commissie dit onderdeel ook kritisch heeft beoordeeld.

7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Wonen Roer & Maas uitdraagt, gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders. De kwaliteit van de interactie met stakeholders beïnvloedt het oordeel van stakeholders over de prestaties van de corporatie.

7.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	7
b. Voert met de juiste stakeholders overleg	7
c. Checkt of stakeholders tevreden zijn met overlegvorm en invloed op beleid	7
d. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	7
Totaal	7

7.2. Conclusies en motivatie

Stakeholders zijn over het algemeen zeer te spreken over de openheid en bereidheid tot samenwerking waarmee Wonen Roer & Maas zich in de buitenwereld presenteert. De contacten met de directeur worden over het algemeen zeer plezierig gevonden. Dat geldt voor alle stakeholders. Naast grote waardering voor de openheid en bereidheid tot samenwerking is er ook teleurstelling over de slagvaardigheid en de professionaliteit van de organisatie en onduidelijkheid over de vraag waar de beslissingsbevoegdheid binnen Wonen Limburg is belegd.

De contacten zijn voor een belangrijk deel informeel van aard.

Wonen Roer & Maas heeft formele afspraken met de *Stichting Huurdersbelangen Maas en Roer*. De huurders zijn tevreden over de inhoud en de naleving van de afspraken. Het veelal informele contact dat naast de structureel gehouden overleggen plaatsvindt, bepaalt de sfeer van de onderlinge verstandhouding. Huurders hebben het gevoel dat hun belangen goed geborgd zijn.

Met de *gemeenten* bestaan nauwelijks duidelijke prestatieafspraken. De reden daarvoor is bij de stakeholders divers van aard. Of men vond het niet noodzakelijk om tot prestatieafspraken te komen óf de gemeentelijke herindeling heeft het maken van prestatieafspraken geblokkeerd. De gemeente Roermond wil op basis van de regiovisie nu wel concretere prestatieafspraken maken. Gemeente Maasgouw is bezig met een marktonderzoek en wil op basis daarvan een visie ontwikkelen en prestatieafspraken maken. Gemeente Echt-Susteren zou graag meer contact willen met Wonen Roer & Maas.

De contacten met de *zorginstelling en welzijnsinstellingen* zijn goed te noemen. Ook hier is over het algemeen sprake van een grote openheid. De zorginstelling heeft aangegeven de samenwerking graag in een structurele vorm te willen gieten.

Tussen de *collega-corporaties* en Wonen Roer & Maas vinden geen formele overleggen plaats. Wel werkt men in Roermond samen in de schuldhulpverlening.

De collega-corporaties achten het klimaat zodanig dat nader zou kunnen worden samengewerkt op het terrein van het benoemen van de lokale opgaven en het maken van prestatie afspraken.

Projectontwikkelaars zien Wonen Roer & Maas als een zeer actieve corporatie, die graag wil samenwerken. De makelaar wordt vroeg in de projectontwikkeling van Wonen Roer & Maas betrokken. Ook de andere partijen zijn tevreden over de samenwerking. Ze vinden de huidige samenwerking een voorbeeld van een goede werkverhouding tussen corporaties en marktpartijen. De samenwerking is verbeterd sinds de wijzigingen die zich bij de afdeling Vastgoed Ontwikkeling van Wonen Limburg hebben voorgedaan.

Alom wordt de opstelling van de regiovisie gewaardeerd. Zowel bij het opstellen, als in de presentatie en de vertaling van de regiovisie naar concrete plannen en projecten zijn stakeholders nauw betrokken. Het initiatief daartoe ligt bij de voor één jaar in het leven geroepen regiораad; een raad onder leiding van een onafhankelijke voorzitter en vertegenwoordigers uit brede lagen van de regionale samenleving. De raad heeft de visie opgesteld en doet nu de eerste voorstellen tot implementatie.

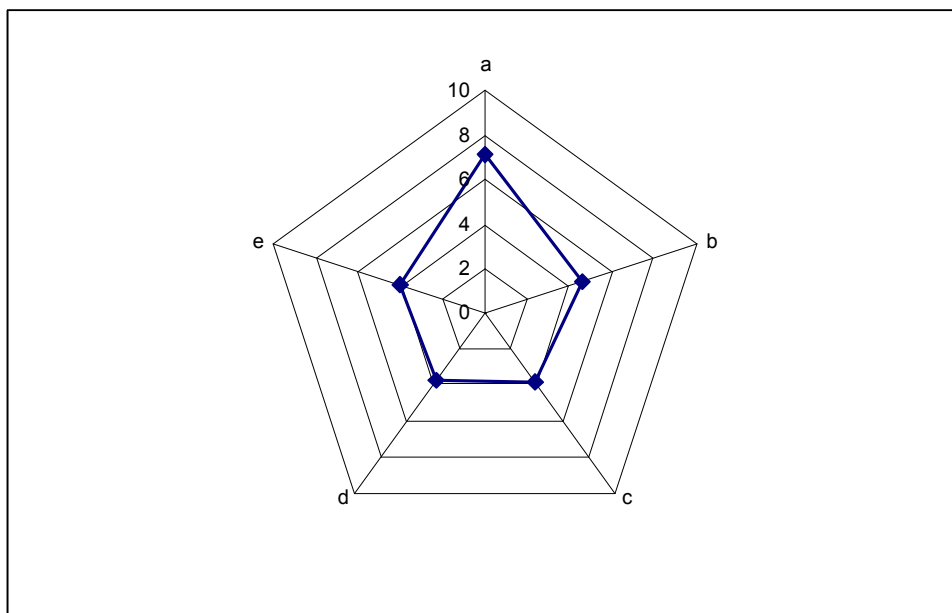
Het opstellen van een regiovisie creëert verwachtingen bij stakeholders. Wonen Roer & Maas zal deze verwachtingen waar moeten maken. Het is nog niet duidelijk wat de implicaties van de voorstellen zijn. De haalbaarheid van de voorstellen is nog niet de (financiële) toets van Wonen Limburg gepasseerd. Wonen Roer & Maas is straks verantwoordelijk voor de uitvoering van de regiovisie. De organisatie dient daarvoor over voldoende kwaliteit en middelen te beschikken.

Jaarlijks organiseert Wonen Limburg een stakeholderbijeenkomst voor al haar stakeholders uit het werkgebied van de gehele corporatie. Op die bijeenkomsten vindt afstemming van beleid (strategisch beleid, contouren van het portfoliebeleid) en verantwoording plaats.

8. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn de ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op de organisatie? En hoe scoort Wonen Roer & Maas in elke fase van de Plan-Do-Check-Act cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de vestiging Roer & Maas, de corporatie Wonen Limburg en op de gesprekken gevoerd met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie en OR en leden van de raad van commissarissen.

8.1. Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Goed werkgeverschap	7
b. Lange termijn visie op werkorganisatie	5
c. Competenties passen bij prestaties	4
d. Slagvaardigheid organisatie	4
e. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	4
Totaal	5

8.2. Conclusies en motivatie

De commissie heeft bij de vestiging Wonen Roer & Maas enthousiaste medewerkers aangetroffen met een open houding, medewerkers die zeer gemotiveerd zijn om met hun team aan de slag te gaan. Hiervoor heeft de commissie alle waardering.

De commissie betwijfelt of de organisatie over voldoende ondernemerschap beschikt en sterk genoeg is in relatiebeheer om de ambities waar te maken. Daarnaast ziet de commissie risico's in de verdeling van

verantwoordelijkheden en de daaruit voortvloeiende taakverdeling tussen Wonen Limburg en Wonen Roer & Maas. De structuur waarbinnen gewerkt wordt aan met name vastgoedontwikkeling is hybride en levert spanning op. Uit reacties van externe stakeholders blijkt dat die spanning onvoldoende is opgelost, waardoor imagoschade dreigt.

Verder concludeert de commissie dat de PDCA-cyclus in de vorm van het vooraf vastleggen van de voorgenomen volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestatie en het sturen daarop niet geborgd is in de organisatie; noch bij Wonen Limburg, noch bij Wonen Roer & Maas.

Onderverdeeld naar de verschillende prestatievelden van dit onderdeel komt de commissie tot de volgende conclusies:

a. Goed werkgeverschap

De vestiging Wonen Roer & Maas geeft blijk van goed werkgeverschap. Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt. Medewerkers worden ook in staat gesteld om de noodzakelijke competenties te verwerven. De werknemersmonitor (medewerkerstevredenheidsonderzoek) bevestigt dit beeld. Medewerkers op de werkvloer zijn duidelijk gemotiveerd om Wonen Roer & Maas tot een succes te maken.

b. Lange termijn visie op de organisatie

Om de strategische omslag van corporatie, actief in dorpen en kernen, naar ontwikkelende regionale corporatie te maken, is echter meer nodig. Om de omslag met succes te kunnen voltooien is een cultuur- en een structuurwijziging nodig. Onlangs is een voorstel om tot een structuurwijziging te komen geformuleerd en aangenomen. Er is gekozen voor een platte organisatie met één lijnmanager met verantwoordelijkheid voor de teams. De overige managers, die nu nog als leidinggevende in functie zijn, worden stafmedewerkers en vormen samen met de lijnmanager en de directeur het managementteam. Deze nieuwe structuur roept veel vragen op over de aansturing in de organisatie en de terugkoppeling naar het managementteam.

c. Competenties

De strategische omslag vraagt tevens andere competenties van de medewerkers en het management. Zo zal er in de nabije toekomst een veel groter beroep worden gedaan op het ontwikkelend vermogen en het relatiebeheer van de organisatie en de medewerkers. Mede op basis van de gesprekken met stakeholders komt de commissie tot de conclusie dat de nieuwe werkwijze sterkere competenties vereist.

d. Slagvaardigheid organisatie

De vestiging Wonen Roer & Maas is formeel opdrachtgever van de afdeling Vastgoedontwikkeling, die centraal is ondergebracht bij Wonen Limburg. De afdeling geeft advies bij het opstellen van de investeringsvoorstellen, toetst de uiteindelijke voorstellen en houdt toezicht op de voortgang. De afdeling Vastgoedontwikkeling rapporteert rechtstreeks aan de directeur/bestuurder van Wonen Limburg. Deze werkwijze leidt tot onduidelijkheden over taken en bevoegdheden. Ook belemmert deze werkwijze een slagvaardige manier van werken. Onlangs zijn wijzigingen voorgesteld die hierin moeten voorzien. De voorstellen zijn echter procedureel van aard en neigen de bureaucratie eerder te doen toenemen dan dat de voorstellen tot een effectieve werkwijze leiden.

De buitenwereld vindt deze situatie weinig professioneel en onduidelijk. Hardop vraagt men zich af, met wie men het beste zaken kan doen; met de vestiging of met Wonen Limburg. Het imago van zowel de vestiging als Wonen Limburg als betrouwbare slagvaardige partner heeft hieronder te lijden.

e. Borging PDCA-cyclus in organisatie

Kwaliteitzorg is een veel ruimer begrip dan het benchmarken van de meetbare uitgaven en opbrengsten van een vestiging. Het vergt van de corporaties ook een duidelijke visie op de volkshuisvestelijke opgave, een nadrukkelijke monitoring en evaluatie van de prestaties die daarin een bijdrage moeten leveren en zonodig bijsturing om de prestaties verder aan te scherpen. Op dit moment zijn de voorwaarden om tot deze PDCA-cyclus te komen onvoldoende ingevuld.

9. Aanbevelingen

De visitatie van Wonen Roer & Maas heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren maar heeft ook een aantal aspecten aan het licht gebracht die kunnen leiden tot verbeteringen van dit presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen. Na de algemene aanbevelingen, worden aanbevelingen gedaan per prestatie criterium.

9.1. Algemene aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen die de commissie Wonen Roer & Maas kan doen zijn het zorgvuldig in beeld brengen van de opgaven in de regio, het bepalen van de ambitie daarin in de vorm van SMART-doelstellingen en het creëren van de middelen om de ambities waar te maken. De instelling van de regio raad is een eerste aanzet tot het in beeld brengen van de opgave; nu gaat het om het vertalen van de opgave in realistische doelstellingen. Aandachtspunt daarbij is het managen van de verwachtingen van de stakeholders.

9.2. Aanbevelingen per prestatie criterium

1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven

Breng de opgaven nauwkeuriger in beeld om prestaties te kunnen leveren en marktrisico's te minimaliseren. Wacht daarbij niet op initiatieven van anderen maar neem zelf de regie in handen, eventueel in overleg met de collega-corporaties. Schenk daarbij in het bijzonder aandacht aan:

- De opgaven ten aanzien van wonen, zorg en welzijn en de grote tekorten aan zorgwoningen die in het gehele werkgebied worden geconstateerd.
- Het tekort aan nultrede-woningen in het landelijk gebied en het overschot daaraan in het stedelijk gebied in relatie tot de problematische verhuurbaarheid van de huidige voorraad ouderenhuisvesting.
- De behoefte aan grondgebonden woningen voor mensen met (dreigende) bewegingsbeperkingen en de mogelijkheden voor een nieuw product om hierin te voorzien.
- De dreigende overproductie in de regio, vooral ten aanzien van middeldure huurwoningen in het stedelijke gebied en koopwoningen in het landelijk gebied.
- De vraag of de nieuwbouw van starterkoopwoningen in de landelijke kernen de meest efficiënte en -effectieve manier is om in de vraag van deze groep te voorzien in vergelijking met het tegen betaalbare prijzen aanbieden van voormalige huurwoningen.

2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen

Stel de ambitie bij op basis van de huidige mogelijkheden of maak extra materiële en personele middelen vrij om deze waar te maken. Schenk daarbij in het bijzonder aandacht aan:

- De versterking van de huidige goede resultaten ten aanzien van kwaliteit en klanttevredenheid door versnelling van het energielabel-programma waarmee aanzienlijke besparingen voor de klant kunnen worden gerealiseerd.

- De leefbaarheid van de kernen waarvoor Wonen Roer & Maas het verschil wil maken en de noodzaak daarbij investeringen te doen die zich alleen indirect vertalen in de waarde van het vastgoed.
- Verruiming van de rendementseisen op maatschappelijk vastgoed als kan worden aangetoond dat er een duidelijk maatschappelijk doel mee is gediend.

3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders

Besluit vooraf welke verwachtingen die naar de stakeholders zijn gewekt in het kader van de regiovisie zullen worden gehonoreerd. Schenk daarbij in het bijzonder aandacht aan:

- Het met één gezicht naar buiten treden en met duidelijke beslissingsbevoegdheden het onderhandelingstraject in gaan.
- Het betrachten van de noodzakelijke flexibiliteit als het gaat om verevening binnen een gebied en het aansluiten bij de lokale bestuurscultuur.
- Het vervangen van het 'ja, mits later blijkt dat kan worden voldaan aan de interne rendementseis', door 'nee, tenzij kan worden aangetoond dat het aansluit bij de maatschappelijke prestaties die de corporatie wil leveren'.

4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Definieer naast vastgoedrendementen ook maatschappelijke rendementen die de corporatie voor zichzelf als norm ziet en stuur daarop in de vorm van budgettering van onrendabele investeringen en monitoring van de uitputting van deze budgetten. Schenk daarbij bijzondere aandacht aan:

- De gedachte dat onderuitputting van budgetten voor een maatschappelijke onderneming een ernstiger probleem vormt dan overbesteding.
- De vraag of investeringen buiten het vastgoed een rendement kunnen opleveren dat past in de ambities van de corporatie.
- De gekozen werkwijze inzake onderhoudsinvesteringen. Bezie of deze wel recht doet aan wat huurders zouden mogen verwachten en of een corporatie van deze kwaliteit wel het argument van interne capaciteit kan gebruiken om ingrepen uit te stellen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance

Betrek de maatschappelijke taakbehartiging als expliciete opdracht in het interne toezicht. De toetsing van de deelnemingen is een expliciete taak van de commissarissen en zou als zodanig ook deel uit moeten maken van de agenda van de raad van commissarissen als totaliteit.

6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de stakeholders

De commissie ziet geen aanleiding voor aanbevelingen.

7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de werkorganisatie

- Breng meer duidelijkheid aan in de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over de verschillende lagen van de organisatie en zorg ervoor dat functionarissen de verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.

10. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de Plan-Do-Check-Act cyclus. De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

Plan: Het plannen en benoemen van voornemens (SMART);

Do: Het uitvoeren van de plannen en het realiseren van output;

Check: Het controleren van de output met de gewenste output en het evalueren en beoordelen van de oorzaken van de verschillen;

Act: Het bijsturen en ingrijpen om resultaten te behalen of om betere resultaten te behalen.

	Plan	Do	Check	Act	Totaal
	10%	70%	10%	10%	100%
Presteren naar Opgave					
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	5	6	5	4	6
b. Leveren van de gewenste kwaliteit	6	6	5	4	6
c. Leefbaarheid	6	7	6	7	7
d. Bijzondere doelgroepen	6	5	6	5	5
e. Bouwproductie	6	5	5	5	5
f. Stads- en dorpsvernieuwing	6	6	4	4	6
Totaal	6	6	5	5	6
Presteren naar Ambities en doelen					
a. Vergroten klanttevredenheid	7	8	7	7	8
b. Vraaggestuurd onderhoud	6	7	7	7	7
c. Naar de stad	6	6	5	5	6
d. Regionale visie	7	6	5	4	6
e. Aanpassing organisatie	5	5	4	4	5
Totaal	6	6	5	5	6
Presteren naar Stakeholders					
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	7	6	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit	8	8	7	6	8
c. Leefbaarheid	7	6	6	6	6
d. Bijzondere doelgroepen	7	6	6	6	6
e. Bouwproductie	7	5	5	4	5
f. Stads- en dorpsvernieuwing	6	6	5	5	6
g. Inzet middelen	5	5	5	4	5
Totaal	7	6	6	6	6
Presteren naar Vermogen					
a. Financiële duurzaamheid prestaties	7	7	6	6	7
b. Beschikbare investeringscapaciteit	8	5	5	5	6
c. Over- of onderinvesteren in werkgebied	7	4	5	5	
d. Investeringen op niveau/vermogensovermaat	5	4	6	6	4
Totaal	7	5	6	5	5

Goverance					
a. Wijze van verantwoorden	6	7	6	6	7
b. Interne controle en beheersystemen	5	5	6	5	5
c. Taakopvatting van het toezicht	4	3	4	4	4
Totaal	5	5	5	5	5
Kwaliteit interactie met stakeholders					
a. Belangen zijn in kaart gebracht	6	7	6	6	7
b. Voert met de juiste stakeholders overleg	7	8	7	7	7
c. Checkt tevredenheid met invloed op beleid	7	8	7	7	7
d. Evaluaties van participatieprocessen	7	7	7	6	7
Totaal	7	7	7	7	7
Kwaliteit van de werkorganisatie					
a. Goed werkgeverschap	7	7	7	7	7
b. Lange termijn visie op werkorganisatie	5	5	4	4	5
c. Competenties aanwezig voor prestaties	4	4	4	4	4
d. Slagvaardigheid organisatie	4	4	4	4	4
e. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	4	4	4	4	4
Totaal	5	5	5	5	5
Totaal	6	6	6	5	6

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

1. Brief + bijlage t.a.v. stakeholders inzake de visitatie
2. Introductie Wonen Roer & Maas
3. Maandrapportage Wonen Roer & Maas oktober 2005
4. Maandrapportage Wonen Roer & Maas oktober 2006
5. Maandrapportage Wonen Roer & Maas september 2007
6. Management Informatie Wonen Limburg 4^e kwartaal 2004
7. Management Informatie Wonen Limburg 4^e kwartaal 2005
8. Management Informatie Wonen Limburg 2^e kwartaal 2006
9. Management Informatie Wonen Limburg 4^e kwartaal 2006
10. Management Informatie Wonen Limburg 2^e kwartaal 2007
11. Strategisch Plan Wonen Limburg 2006 – 2010
12. Jaarverslag Wonen Limburg 2004
13. Jaarverslag Wonen Limburg 2005
14. Jaarverslag Wonen Limburg 2006
15. Accountantsverslag inzake de jaarrekening 2006, Deloitte
16. Managementletter 2006, Deloitte
17. Analyse CFV 2007 Corporatie in Perspectief
18. Samenvatting CFV 2007 Corporatie in Perspectief
19. Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006
20. Wonen Roer & Maas Activiteitenplan 2004 – 2005
21. Wonen Roer & Maas Activiteitenplan 2005 – 2006
22. Wonen Roer & Maas Activiteitenplan 2006 – 2007
23. Wonen Roer & Maas Activiteitenplan 2007 – 2008
24. Opstelling Onderhoudsbegroting 2008 – 2022
25. Meerjarenonderhoudsprognose 2007 – 2013
26. Grenzeloos wonen in Midden-Limburg, regionale woonvisie 2006 (volkshuisvestingsplan)
27. Toetsingskader investeringsvoorstellen:
 - Investeringsbesluit grondportefeuille / bestand onroerend goed + investering bouwexploitatie
 - Berekening na-investering
 - Berekening nieuwbouw
 - Berekening aankoop
 - Toetsingskader
28. Resterende prestatieafspraken / samenwerkingen
 - CAD
 - Blijf van mijn huis Venlo
 - Vincent van Gogh Instituut
 - Daelzicht
29. Wonen Roer & Maas vergeleken met Wonen Limburg Totaal
30. Wonen Limburg presentatie resultaten 2006 t.o.v. Aedex / IPD Zuid Nederland
Universum

31. Rapportage Risico – inventarisatie – en evaluatie + Plan van aanpak
32. WWZ MLO 2007:
 - Gemeente Leudal
 - Gemeente Maasgouw
 - Gemeente Echt – Susteren
 - Gemeente Roerdalen
33. Woningbouwopgave Wonen Roer & Maas in overeenstemming met FMP / begroting 2008 en Strategisch Voorraad Beheer d.d. 17 augustus 2007
34. Eindrapport cluster 3 inzake fusie d.d. 19 november 2007 + onderzoeksrapport Stuurgroep Onderzoek Fusie d.d. 18 november 2007
35. Woonvisie Vitale dorpen – Sterke stad
36. Kernanalyse Herten, gemeente Roermond (als voorbeeld, deze analyse hebben wij voor iedere kern in ons werkgebied)
37. Portfoliobeleid Wonen Limburg
38. Concept Portfoliobeleid Wonen Limburg
39. Statuten Wonen Limburg
40. Management Summary 0-meting SEV
41. Prestatie-afspraken stakeholders:
 - Voorlichting – en Advies Commissie (VAC)
 - Stichting Huurdersbelangen Maas & Roer (SHM&R)
 - Gemeente Leudal
 - Gemeente Echt – Susteren
 - Gemeente Roermond
 - Gemeente Roerdalen
 - Gemeente Maasgouw

Geïnterviewde personen:

Raad van commissarissen

- Mevrouw P.J. Verbugt
- Mevrouw L.A.M.C. Van de Ven

Directeur/bestuurder

- De heer R. de Jong, algemeen bestuurder Wonen Limburg
- De heer K. Smitsmans, directeur Wonen Roer & Maas

Managementteam

- Susan Geomini (hoofd Servicebureau)
- Jac Janssen (hoofd Klantenbeheer)
- Rob Driessen (hoofd Technisch Beheer)
- Frans Gubbels (coördinator Bedrijfsdiensten)

Wonen Limburg

- De heer S. Jansen, directeur Vastgoedontwikkeling Wonen Limburg
- Mevrouw M.T. Dubbeldam, controller Wonen Limburg

OR Wonen Limburg

- Hans Teeuwen
- Aniek Burger
- Marleen Hanssen

Medewerkers Wonen Roer & Maas

- Maaïke Houtappels (technisch beheer)
- Nicole Keysers (verhuur)
- Toos Meens (sociaal beheer)
- Frits van Hees (technisch beheer)

Huurdersvertegenwoordigers

- Stichting Huurdersbelangen Maas & Roer
- De heer W. van Kruchten (secretaris)
- De heer F. Verdonschot (voorzitter)

Wethouders gemeenten werkgebied

- de heer J.W. Geraeds, wethouder gemeente Roerdalen:
- de heer P. Prejean, wethouder gemeente Maasgouw:
- de heer T. Schreurs, wethouder gemeente Roermond:
- de heer A. Walraven, wethouder gemeente Leudal:
- de heer J. Verheesen, wethouder gemeente Echt – Susteren:

Vertegenwoordigers gemeenteraden

- de heer G. Wolfhagen (CDA), gemeente Roerdalen
- De heer H. Nijskens (VVD), gemeente Roerdalen
- De heer J. Smolenaars (CDA), gemeente Leudal
- De heer J. Puper (VVD), gemeente Roermond

Ambtelijke vertegenwoordigers gemeenten werkgebied

- De heer H. Hannen (Maasgouw)
- De heer H. Wiegant (Roerdalen)
- De heer K. Joosten (Roermond)
- De heer M. van Vught (Roermond)
- Mevrouw Beunen (Echt-Susteren)

Collega-corporaties

- Mevrouw H. van Houts, Woningstichting Roermond
- De heer M. Schrotten, Wonen Zuid
- De heer H. Stevens, Woongoed 2-duizend

Welzijn- en zorginstellingen

- De heer C. Nollen, Stichting Welzijn
- De heer T. Dijkers, Schuldhulpverlening gemeente Roermond
- De heer G. Janissen, Thuiszorg Midden Limburg
- De heer M. Wijers, directeur Proteion

Regioraad

- Mevrouw L. van Maaren-van Balen (voorzitter)

Marktpartijen

- F. Steeg, Muermans Projectontwikkeling
- C. Lambregts, Muermans Projectontwikkeling
- P. Donkers, Frenken Makelaars en Hypotheekadviseurs
- Cieters, ZECI Vastgoed ontwikkeling.

Bijlage 2 Visitatiecommissie

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

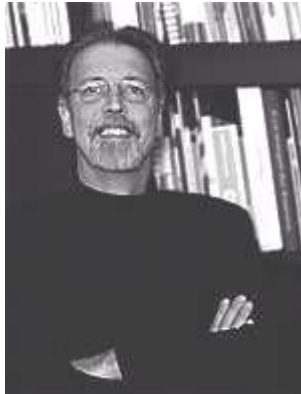
Voorzitter

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Hooimeijer, prof. dr. P.

Geboorteplaats en –
datum:
Oud-Beijerland, 21 mei
1955

Woonplaats:
Utrecht



Huidige functie:

- Hoogleraar Sociale Geografie en Wetenschappelijk Directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal Onderzoek (NETHUR)

Onderwijs:

- 1988: Promotie aan de Universiteit Utrecht (met Marianne Linde) Titel proefschrift: Vergrijzing, individualisering en de woningmarkt
- 1983: Doctoraal examen Stadsgeografie en Planologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude)
- 1977: Aardrijkskunde en Engels, Nieuwe Lerarenopleiding VL-VU, Amsterdam
- 1972: HBS-B RijksHBS, Oud-Beijerland

Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2003 – 2005: Decaan Faculteit der Geowetenschappen en hoogleraar Demografie aan de UU
- 2000 – 2003: Decaan Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en interim decaan Faculteit Aardwetenschappen
- 1998 – 2000 Wetenschappelijk Directeur van de Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR)
- 1995 – 2005: Hoogleraar Demografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1990 – 1994: Universitair Hoofd Docent Bevolkingsgeografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht (0.8) en Hoogleraar Demografie Planologisch Demografisch Instituut van de UvA (0.2)
- 1988 – 1990: Onderwijscoördinator van de 'Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research' (0.6) en Universitair Docent aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU (0.4)
- 1986 – 1988: NWO-Onderzoeksmedewerker gestationeerd in de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1985 – 1985: Onderzoeksmedewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1983 – 1985: Docent methoden en technieken van ruimtelijk onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- 1980 – 1983: Studentassistent Ruimtelijke Statistiek Vrije Universiteit

Relevante nevenfuncties:

- Vanaf 1998: Lid Programmacommissie Succesvol ouder worden van NWO i.s.m. OC&W & VWS
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- Vanaf 2001: Lid van de KNAW Global Change commissie met betrekking tot Mondiale Klimaatverandering
- Vanaf 2002: Lid van de Raad voor Ruimtelijk, Milieu en Natuuronderzoek (RMNO)
- Vanaf 2002: Voorzitter van de stuurgroep van het onderzoeksprogramma 'Gedrag, Milieu en Omgeving' van NWO/OC&W/VROM/LNV
- Vanaf 2004: Voorzitter van de wetenschappelijke adviesraad Bsik-programma Leven met Water
- Vanaf 2004: Lid van het bestuur van het Darwin Centrum voor Biogeologie
- Vanaf 2005: Lid van het Platform Onderzoek SURF
- Vanaf 2005: Lid van het Onderzoeksberaad van het Ruimtelijk Planbureau
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het ITC Enschede
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het Woon Investerings Fonds
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)

Algemeen commissielid

Personalialia

Naam, titel, voorletters:
Bijkerk, drs. R.P.F.

Geboorteplaats en –
datum:
Arnhem, 6 oktober 1954

Woonplaats:
Veenendaal



Huidige functie:

- Adviseur / management-coach, redacteur/publicist, politicus/bestuurder

Onderwijs:

- 1991 Doctoraal examen Geschiedenis
- 1986 Eerstegraads lesbevoegdheid Geschiedenis
- 1979 Tweedegraads lesbevoegdheid Geschiedenis
- 1971 HAVO (1973), MULO A / Middenstandsdiploma

Loopbaan:

- 2007-heden: Visitator Raeflex
- 2001-heden: 'Directeur / eigenaar' R.P.F. Bijkerk – Advies, Onderzoek & Publicaties
- 1990-maart 2007: Lid Provinciale Staten Utrecht
- 1999-2006: fractievoorzitter
- 1999-2003: voorzitter Statencommissie Ruimte en Groen
- 2003-2007: plaatsvervangend voorzitter Provinciale Staten
- 1999-2001: Senior stafmedewerker Stichting Maatschappij en Krijgsmacht
- 1993-1997: Projectmedewerker Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, NWO
- 1988: Leraar Geschiedenis
- 1979-1990: Gemeenteraadslid Veenendaal
- 1975-1979: Regiojournalist (Utrechts Nieuwsblad), magazijnmedewerker

Diverse freelance-werkzaamheden

- 1986-heden publicist
- 1998-2000: adviseur voor twee woningcorporaties
- 1991-1992: op bestuurlijk-secretarieel vlak

Relevante nevenfuncties:

- 2006-heden: Lid Algemeen Bestuur Kamer van Koophandel Utrecht, aandachtsgebieden: regionale economische ontwikkeling, aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Blankenstein, ing, P.J.

Geboorteplaats en –
datum:
Amsterdam 19 maart 1946

Woonplaats:
Hilvarenbeek



Huidige functie:

- Vml voorzitter Raad van Bestuur, van de personele Unie van TBV Wonen en Zorgcentrum Tilburg-zuid

Onderwijs:

- NOIB (Nijenrode)
- HTS-bouwkunde
- HBS

Loopbaan:

- 2006 - heden: Visitator Raeflex
- Voorzitter RvB van een personele unie van TBV Wonen en Zorgcentrum Tilburg-zuid. Daar aan voorafgaand, algemeen directeur TBV Wonen
- Interim-manager bij NWR
- Directeur van de stichting Aristoteles (een monumenten restaurerende instelling te Amsterdam) en van Restauratie atelier Uijlenburg
- Hoofd financieel economische documentatie en voorlichting NWR
- Bestuurs- en organisatieconsulent NWR

Nevenfuncties:

- Bestuurslid van het Centrum voor architectuur en stedenbouw Tilburg en omstreken (Cast)
- Voorzitter Triborgh Bouwontwikkeling vof

<p>Personalia</p> <p>Naam, titel, voorletters: Bomhof, C.M.F.</p> <p>Geboorteplaats en –datum: s'Gravenhage 2 juli 1958</p> <p>Woonplaats: Amsterdam</p>	
<p>Huidige functie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zelfstandig adviseur op het gebied van beleidsontwikkeling en communicatie <p>Onderwijs:</p> <ul style="list-style-type: none">• 2002 - 2003: Post HBO opleiding Management aan de Hogeschool van Amsterdam• 2002: Training 'Werken met INK-model'• 1976 - 1984: Vrije Universiteit en Universiteit van Amsterdam kandidaatsexamen Frans en doctoraal opleiding Algemene Taalwetenschap• 1970 - 1976: VWO <p>Loopbaan:</p> <ul style="list-style-type: none">• 1995 tot heden: Zelfstandig adviseur met diverse opdrachten in de volkshuisvesting• 1985 - 1995: stafmedewerker woningbouwvereniging Goede Stede Almere, bewonersparticipatie, beleidsontwikkeling, communicatie• 1982 - 1985: Secretaris Bewonersvereniging Uilenstede.	

Bijlage 3 Het Certificaat

In de definitieve versie komt hier een kopie van het certificaat.

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

De gegevens in deze tabellen heeft de commissie geanalyseerd op basis van de beschikbaar gestelde documentatie en gecontroleerd tijdens de visitatiegesprekken. Daarbij is de commissie gehinderd door het feit dat noch een eenduidige kwantitatieve overzicht van de volkshuisvestelijke opgave in het werkgebied, noch een kwantitatieve vertaling ervan in eigen ambities en doelen, noch een eenduidige kwantitatieve verantwoording voor handen was. De gesprekspartners tijdens de visitatiegesprekken hebben deze bevindingen bevestigd.

Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen/ tevens overzicht van de bouwproductie	(bron Portfoliobeleid Wonen Limburg 2005) <u>Ambt Montfort</u> : tekort goedkope huur, redelijk overschot middeldure huur, groot overschot goedkope koop (Ambt Montfort is in 2007 opgegaan in de gemeente Roerdalen). <u>Roerdalen</u> : klein tekort goedkope huur, redelijk overschot middeldure huur en middeldure koop, groot overschot dure koop. <u>Echt-Susteren</u> : klein overschot middeldure huur, groot overschot goedkope en middeldure koop. <u>Maasgouw</u> : overschot koopwoningen en klein tekort goedkope huur. <u>Haelen</u> (deel Leudal) overschot koopwoningen. <u>Roermond</u> : tekort dure koop. Redelijk tekort middeldure koop, groot overschot middeldure huur. (bron: Regionale woonvisie 2006) Opgave tot 2010: groei 2.700 woningen, tot 2026 groei 6.800, totaal 9.500.	Betaalbaarheid: 2004, 2005, 2006 en 2007: circa 95% (tot € 550 huur). Uitgesplitst, tot 450 69,3%, tussen 450-650 29,4% en boven 650 1,3%) 2003 <ul style="list-style-type: none"> Bouw: 17 dure huurappartementen en 17 koop-appartementen. Verkoop: 9 koopwoningen. 2004 <ul style="list-style-type: none"> Bouw: 6 appartementen sociale huur, 17 appartementen koop, 5 woningen koop Verkoop: 43 woningen bestaand bezit Overdracht: 269 woningen naar Wonen Horst / Wonen Helden Sloop: 1 woning → Afname voorraad van 4.604 naar 4.299. 2005 <ul style="list-style-type: none"> Bouw: 150 huur-appartementen (sociale huur en middelduur), 12 starters huurwoningen, 12 starters koop-woningen (max € 140.000 von.), 31 koopwoningen en 9 - appartementen 	2008 Op te leveren: 32 zorgappartementen in Herkenbosch. Start bouw: 68 woningen in Roermond, waaronder 31 zorgappartementen. Campagne verkoop/verhuur gestart waarbij bouw start bij 60 procent verkoop: <ul style="list-style-type: none"> 4 huurwoningen en 8 koopwoningen in Hunsel 6 huur patiowoningen en 12 koop patiowoningen in Herkenbosch 13 koopwoningen in Herkenbosch. Haalbaarheidsonderzoeken naar circa 550 woningen.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<p><u>Roermond</u>: terughoudend in nieuwbouwtoevoegingen in betaalbare segmenten en spreiden van nieuwbouw voor senioren.</p> <p><u>Ommeland</u>: aandacht voor betaalbare huisvesting voor senioren/zorgvragers en starters; Veilig stellen van locaties voor herstructurering en/of upgrading voor senioren/zorgvragers; Voldoende bouwen voor doorstroming en ten behoeve van starters.</p> <p>Nieuwbouwbehoefte (Regionale woonvisie 2006)</p> <p><u>Roermond</u>: 1.290 woningen naar vrije keuze gemeente (incl. herstructurering en ruimte voor ruimte regeling).</p> <p><u>Ommeland</u>: 2.700 woningen, 10% starters, 35% doorstromers, 55% senioren/zorgbehoevenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop: 34 woningen bestaand bezit • Overdracht: 636 woningen naar Wonen Venray → Afname voorraad van 4.299 naar 3.783. <p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouw: 12 starters koopwoningen, 4 koopwoningen, 1 woonwagen huur • Aankoop: 11 standplaatsen woonwagens, 9 huurwoonwagens / chalets • Verkoop: 45 woningen bestaande bezit • Overname: 374 woningen van Wonen Weert → Toename voorraad van 3.783 naar 4.117. <p>2007</p> <p>Opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 woonwagenchalet in Haelen • 2 woonwagenchalets in Herkenbosch • 40 appartementen in Heythuysen (ontwikkeld door Wonen Weert) • 20 woningen in Heythuysen (Leudal) (ontwikkeld door Wonen Weert) • 20 appartementen huur en koop in Pey, Echt-Susteren. 	
Kwaliteit woningen en diensten, waaronder bewustere omgang energieverbruik	(bron: Regionale woonvisie 2006) <u>Roermond</u> Sterk accent op nultrade woningen in nieuwbouw en aanpassing; Herstructureren aanbod met slecht toekomst perspectief; Verminderen aanbod gestapelde	2004 <ul style="list-style-type: none"> • Groot onderhoud: 102 woning en binnen en buiten (ong. € 1.800.000) • Planmatig onderhoud: realisatie 100%. 2005 <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving 20% van de complexbeheerplannen (niet 	Plan bewuste omgang met energieverbruik gereed in 2008.

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	woonvormen zonder lift.	alles gehaald door ontbreken bezitskennis, tijd en werkwijze) <ul style="list-style-type: none"> • Groot onderhoud: 101 woningen binnen en buiten (ong. € 2.100.000) • Planmatig onderhoud: reductie. 2006 <ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid over afhandeling reparaties verbeterd • Groot onderhoud: 1 project (€ 400.000) • Vraaggestuurd onderhoud (planmatig per woning) (€ 1.500.000) • Conditiemeting afgerond. • Kosten dagelijks onderhoud verminderd. • Start werkgroep energiebeleid. 2007 <ul style="list-style-type: none"> • Vraaggestuurd onderhoud tot 1 november € 1.700.000 op basis van 350 aanvragen. 	
Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken	Vanaf 2004: jaarlijkse begroting voor het Fonds Leefbaarheid (projecten in diverse kernen van het werkgebied).	In 2006 de 1e prijs gewonnen bij Wonen Limburg voor project Kasteelhof (leefbaarheid 2005) Uitgaven leefbaarheid uit Fonds: 2004: € 46.000 2005: € 40.000 2006: € 30.000.	Prognose uitgave leefbaarheid uit fonds in 2007: € 51.000.
Bijzondere doelgroepen.	Er treedt (dubbele) vergrijzing op. Tot 2015: <u>Echt/Susteren</u> : 100 grootschalig geclusterd, 150 kleinschalig geclusterd, 1.360 nultreden woningen 425 zorgwoningen. <u>Leudal</u> : 63 grootschalig geclusterd, 286 kleinschalig geclusterd, 425 nultreden woningen,	Huisvesting in het kader van wonen welzijn en zorg. 2004 <ul style="list-style-type: none"> • Prestatieafspraken Vincent van Gogh MOV: huurwoningen vanaf 2004 • Aankoop 2 panden t.b.v. huisvesting van 6 cliënten voor zorginstelling Daelzicht • Thorn: investeringen in een bestaand seniorencomplex 	Huisvesting in het kader van wonen, welzijn en zorg. 2008 <ul style="list-style-type: none"> • Verbouw bestaand WZC en nieuwbouw voor 25 cliënten van Daelzicht Maasbracht (bouwvergunning verleend, bouw zou

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<p>513 zorgwoningen. <u>Maasgouw</u>: min 553 grootschalig geclusterd, 100 kleinschalig geclusterd, 495 nultreden woningen, 290 zorgwoningen. <u>Roerdalen</u>: min 30 grootschalig geclusterd, 190 kleinschalig geclusterd, 620 nultreden woningen, 300 zorgwoningen. <u>Roermond</u>: min 350 grootschalig geclusterd, 382 kleinschalig geclusterd, min 70 nultreden woningen, 730 zorgwoningen.</p> <p>Voor het huisvesten van overige bijzondere doelgroepen zijn geen meetbare opgaven gesteld.</p>	<p>(verbindingsgang € 75.000) i.s.m. zorgaanbieder en gemeente t.b.v. aanleunvoorziening en aanpassing omgeving nieuw verzorgingscentrum.</p> <p>2005</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sevenum: realisatie zorgunit (huur) voor 8 meervoudig gehandicapte kinderen i.s.m. St. Philadelphia en ouderinitiatief • Sevenum: bouw 16 zorgappartementen en gem. ruimte i.s.m. Zorggroep Noord Limburg (huurder alg. ruimte dagactiviteiten) • Verhuur 20 appartementen aan Zorgcentrum Roncali • Melick: domotica in Andreasheem • Werkafspraken met Thuiszorg Midden Limburg. <p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • I.s.m. Thuiszorg Midden Limburg voorzieningen in 6 seniorencomplexen aangebracht (videfoon, aanpassen alg. ruimten, servicediensten enz.) • Verhuur 23 appartementen aan zorgaanbieder Proteion (zorgindicatie), een ervan is steunpunt zorg • Aankoop en verhuur 1 woning t.b.v. Mensana (RIBW). <p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhuur 40 appartementen aan Proteion • Eetpunt in seniorencomplex Herkenbosch i.s.m. Thuiszorg Midden Limburg (investering € 10.000) 	<p>starten in 2007 maar is vertraagd vanwege bezwaren omwonenden).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouw 12 appartementen voor cliënten Daelzicht. <p>2008 -2009 Huisvesten van 20 cliënten voor PSW (instituut voor sociaal pedagogisch werk in Midden Limburg) in Roermond.</p> <p>2008 -2010 Realiseren verzorgingshuis voor allochtone cliënten samen met andere partijen.</p> <p>2009 Ontwikkeling zorgzone in Heel (zie intentieovereenkomst getekend in 2007).</p> <p>2009 Huisvesten 10 autisten in nieuw te bouwen appartementencomplex in Roermond.</p> <p>Huisvesting overige bijzondere doelgroepen: 2008 Ontwikkelen huisvesting Poolse seizoenarbeiders.</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<ul style="list-style-type: none"> • Actiepunten voor zorgarrangementen geïnventariseerd en vertaald in begroting 2008 • Intentieovereenkomst getekend met Daelzicht over ontwikkelen van gebied in Heel met 46 eenheden voor cliënten van Daelzicht als onderdeel van zorgzone samen met zorgaanbieder voor 12 tot 20 huurders. <p>Huisvesting overige bijzondere doelgroepen:</p> <p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aankoop van 2 woonwagencentra in de gemeente Roerdalen (11 standplaatsen en 9 woonwagens/chalets) • Bouw van een chalet voor een woonwagenbewoner in Haelen. <p>2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouw van twee chalets voor woonwagenbewoners in Roerdalen • Locatieonderzoek gestart naar huisvesting Poolse seizoensarbeiders in Roerdalen. 	

Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>Klanttevredenheid vergroten onder meer door</p> <p>Intensiveren relatie huurders</p>	<p>KWH-label behalen.</p> <p>Formaliseren relatie met huurdersorganisatie.</p> <p>Klantwaardering verhogen (2005-2006).</p> <p>Invloed van huurders op beleid verder vorm geven door nieuwe bewonersinitiatieven te ontplooiën.</p> <p>Bewonersinformatie structureren (2006-2007).</p>	<p>KWH-label behaald in 2006</p> <p>* Kopen dichterbij * De Eigen Huurwoning * Huurdersabonnement Deze producten zijn Ingevoerd in 2006/2007</p> <p>2005: samenwerkingsovereenkomst met SHM&R.</p> <p>4x per jaar beleidsoverleg met SHM&R en prestatieafspraken over agendapunten. Ook regelmatig overleg met bewonerscommissies.</p> <p>2006: start bewonersblad.</p>	<p>Inzet klantenpanels (2007-2008).</p>
<p>Invoering Vraaggestuurd onderhoud</p>	<p>Invoeren vraaggestuurd binnenonderhoud (2007).</p>	<p>Sinds start vraaggestuurd onderhoud in 2007 circa 350 aanvragen verwerkt tot een bedrag van 1,7 miljoen euro.</p>	
<p>Naar de stad</p>	<p>Positie verwerven door hoofdkantoor vestiging te verplaatsen naar Roermond en binnen vijf jaar naar 1000 woningen in de stad Roermond (bron Portfoliobeleid Wonen Limburg).</p>	<p>In 2005 kantoor gevestigd in Roermond.</p> <p>Tot 2008 gegroeid naar circa 650 woningen in Roermond.</p>	<p>Planning bouw woningen in Roermond in 2008 en later: in totaal circa 200 woningen, waarvan circa 70 'hard'.</p>
<p>Regiovisie ontwikkelen op het wonen in de regio Roermond</p>	<p>Visie laten ontwikkelen door regioraad en concretisering naar plannen van aanpak.</p>	<p>Eind november 2007 is de visie aan stakeholders gepresenteerd.</p>	<p>Regioraad heft zich op in februari 2008 na de eerste aanzet tot concretisering visie te hebben</p>

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
			gegeven.
Aanpassen organisatie	Start 2 ^e kwartaal 2007 en afronding 1 ^e kwartaal 2008. Aantrekken extra personeel.	Cultuur onderzoek uitgevoerd, voorstel voor nieuwe structuur ontwikkeld, verschillende trainingen onder meer op gebied communicatie gestart.	In 2008 wordt nieuwe organisatiestructuur ingevoerd.

Presteren naar Vermogen

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Financiële continuïteit en inzet middelen	<p>Uit portfoliobeleid 2005: Wonen Limburg streeft naar solvabiliteitspercentage gemiddeld voor de sector.</p> <p>Minimum eisen voor direct rendement vastgoed:</p> <p><u>Voor aandachtsgroepen:</u> Bestaande exploitatie op basis van waarde in verhuurde staat: 2,6%.</p> <p>Nieuwe investering op basis van waarde in verhuurde staat: 4,2%.</p> <p>Nieuwe investering op basis van investeringsbedrag: 3,2%.</p> <p><u>Voor niet-aandachtsgroepen:</u> Bestaande exploitatie op basis van waarde in verhuurde staat: 7,5%.</p> <p>Nieuwe investering op basis van waarde in verhuurde staat: 7,5%.</p> <p>Nieuwe investering op</p>	<p>Aedex geïntroduceerd, rendement Wonen Limburg 2004 2,5% (direct), 4,6% (indirect) 7,1% (totaal)</p> <p>2005 3,0% (direct), 6,5% (indirect), 9,5% (totaal) (vgl Nederland 8,6%, Zuid-Nederland 9,9% totaal)</p> <p>2006 2,4% (direct), 5,2 procent (indirect) en 7,6 procent (totaal) (vergelijk Nederland 6,1 en Zuid Nederland 7,5 totaal).</p> <p>Financiële meerjarenprognose gereed per vestiging. (2006)</p> <p>Solvabiliteit Wonen Limburg: vanaf 2003 stijgende lijn van 15,1% naar 23,3% in 2006.</p> <p>Onderzoek fusie met Woonpunt en Hestia om maatschappelijk rendement te verhogen (en investeren in Parkstad).</p> <p>Centraal fonds: gecorrigeerd weerstandsvermogen op 45%, dalend naar 41,6% in 2008, stijgend naar 43,4% in 2011.</p>	<p>Solvabiliteit Wonen Limburg: naar 28,6% in 2011 in constant stijgende lijn (historische kostprijs) op basis van meerjarenprognose. Ontwikkeling solvabiliteit volgens prognose uit</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	basis van investeringsbedrag: 5,6%.		eindrapport cluster 3 (fusievoorbereiding): 21% in 2006, dip naar 15% in 2009 en stijging naar 32% in 2016. (historische kostprijs).