

Maatschappelijke visitatie Woningbouwvereniging Bergopwaarts

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging Bergopwaarts

ECORYS Nederland BV

Christine Oude Veldhuis
Sandra Groot
Ton Lensen

Rotterdam, 24 januari 2008

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

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

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Woningbouwvereniging Bergopwaarts	8
1.1 Profiel	8
1.2 Bezit	9
1.3 Organisatie	10
Intern toezicht – Raad van Commissarissen	11
1.3.1 Samenstelling	11
1.3.2 Verslaglegging	11
1.3.3 Thema's	11
1.3.4 Prestatieoordeel ministerie van VROM	13
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	14
2.1 Missie en ambities	14
2.2 Doelstellingen	14
2.2.1 Strategisch beleidsplan Cobra 2004-2007	15
2.2.2 Ondernemingsplan Bergopwaarts@BOW 2005 – 2008	16
2.2.3 De virtuele corporatie	19
2.3 Overige ambities en doelstellingen	21
2.4 Ambities en doelstellingen in de periode 2004 tot en met 2006	22
2.5 Prestaties	23
2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende	27
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	29
3.1 Landelijke opgaven	29
3.2 Regionale opgaven	29
3.2.1 Regionale matching – ondersteuning	29
3.2.2 Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE)	29
3.3 Lokale opgaven	31
3.3.1 Opgaven in de gemeente Deurne	31
3.3.2 Opgaven in de gemeente Asten	35
3.3.3 Opgaven in de gemeente Helmond	38
3.3.4 Aanvullende afspraken	39
3.4 Prestaties	41
3.5 Presteren naar Opgaven: goed	41
4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)	44
4.1 Inleiding	44
4.2 Belanghoudersbijeenkomst begin 2007	45

4.3	De betrokkenheid van de stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie	46
4.4	Prestaties	47
4.4.1	Dorps- en wijkraden	47
4.4.2	Stakeholdersbijeenkomst Maatschappelijke Visitatie	48
4.4.3	Het stakeholdersoordeel over presteren naar eigen ambities en doelstellingen	48
4.4.4	Het stakeholdersoordeel over presteren naar opgaven	51
4.4.5	Algemeen beeld en boodschap	53
4.5	Prestaties volgens stakeholders: ruim voldoende	54
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)	56
5.1	Inleiding	56
5.2	Transparantiemethodiek	56
5.3	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	58
5.4	Financiële sturing door Bergopwaarts@BOW	62
5.5	Efficiëntie	63
5.6	Presteren naar vermogen en efficiëntie – voldoende	65
	Deel II: Prestatiespinnenwebben	67
	Deel II: Prestatiespinnenwebben	67
	Deel III: Integrale beoordelingstabel	72
	Bijlagen	74

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarvoor zich 12 corporaties en 5 visiterende bureaus hebben aangemeld. De uitvoerende bureaus zijn door de Auditraad geaccrediteerd voor de deelname aan de pilot. De corporaties maken op basis van bureaupresentaties en offertetrajecten de keuze voor het uitvoerende bureau dat ze de maatschappelijke visitatie willen laten uitvoeren.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

- De eigen ambities en doelstellingen.

¹ Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen. Bijgesteld in referentiekader 2.0. Deze maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 2.0-versie van het referentiekader.

² Idem.

- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

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

Maatschappelijke Visitatie Woningbouwvereniging Bergopwaarts – de aanpak van ECORYS

Woningbouwvereniging Bergopwaarts heeft ECORYS in juni 2007 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie in het kader van de SEV-pilot. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juni - december 2007. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Christine Oude Veldhuis en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
op basis van beschikbare documenten is in juli en augustus 2007 een inventarisatie gemaakt van gegevens, die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
op 26 september 2007 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het management team en een van de commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern³:
in de maand oktober hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee commissarissen en de leden van het management team. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Bijeenkomst met stakeholders⁴:
op 29 november 2007 heeft onder leiding van ECORYS een bijeenkomst plaatsgevonden met stakeholders. Aangezien niet alle stakeholders in staat waren om deze bijeenkomst bij te wonen, zijn aanvullend 10 telefonische interviews gehouden.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
in de maanden november en december heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 14 december 2007 besproken met de directeur-bestuurder, de Raad van Commissarissen en het management team van Bergopwaarts. Vervolgens heeft de verwerking plaatsgevonden van tekstcorrecties en is de rapportage afgerond.

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

⁴ Voor een volledig overzicht zie bijlage 3. Daar is tevens bijgevoegd een beschrijving van de wijze waarop de interviews zijn gehouden

ECORYS is in deze maatschappelijke visitatie het uitvoerende bureau, dat in opdracht van Bergopwaarts een volwaardige rapportage van de maatschappelijke visitatie oplevert en tevens in de pilotlijn bijdraagt aan de toetsing en verdere ontwikkeling van het referentiekader van de SEV. Onze aanpak was erop gericht om de essentiële vragen van de maatschappelijke visitatie, zoals weergegeven in het referentiekader van de SEV, beantwoord te krijgen. Wij hebben ons daarbij zo goed mogelijk gehouden aan de door de SEV meegegeven richtlijnen (versie 2.0).

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

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

Leeswijzer

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

1. Vereniging Bergopwaarts@BOW
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)
3. Presteren naar opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de personen die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Tot slot

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

1 Woningbouwvereniging Bergopwaarts

1.1 Profiel

Woningbouwvereniging Bergopwaarts bezit ca. 4.600 verhuureenheden. Het toelatingsgebied omvat de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek, Someren en Delft. Bijna driekwart van het bezit bevindt zich in Deurne en ruim een kwart in Asten. In Helmond worden binnenkort de eerste nieuwbouwwoningen van Bergopwaarts@BOW opgeleverd. Het primaire werkgebied bestaat uit Zuidoost Nederland, maar Bergopwaarts@BOW staat open voor opdrachten uit andere delen van Nederland. In Delft zijn ca. 130 verhuureenheden overgenomen van studentenhuisvester DUWO die de opbrengsten van deze verkoop gebruikt voor de ontwikkeling en realisatie van nieuwe studenteneenheden.

In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting maakt Bergopwaarts@BOW deel uit van de referentiegroep Rf06. Daartoe behoren 91 corporaties met een gemiddeld profiel en het accent op eengezinswoningen. Het aandeel eengezinswoningen in het bezit van Bergopwaarts@BOW bedraagt ruim 80%.

Woningbouwvereniging Bergopwaarts bestaat sinds 1920. In 2002 is de corporatie de samenwerking aangegaan met de corporaties Stichting Domein uit Eindhoven en Woningbouwvereniging Woningbelang uit Valkenswaard. Onder de naam Cobra (**C**orporaties **B**rabant) beoogde men de bundeling van krachten in backoffice en vastgoed. Daaruit zouden schaalvoordelen ontstaan, met behoud van de lokale verankering van de drie zelfstandige corporaties. Eind 2004 bleken er wezenlijke meningsverschillen te bestaan over de wijze waarop de gezamenlijke doelstellingen gerealiseerd zouden worden. In december 2004 is besloten tot de beëindiging van de samenwerking en medio 2005 is Cobra opgeheven. Vervolgens heeft Bergopwaarts zich bezonnen op de nieuwe koers en organisatie. Dat heeft geresulteerd in een ondernemingsplan voor de periode 2005-2008 en de toevoeging '@BOW', die enerzijds de profilering als virtuele corporatie onderstreept en anderzijds benadrukt dat er een verbinding (boog) met partners aangegaan wordt.

Bergopwaarts@BOW heeft als vereniging de mogelijkheid van een lidmaatschap voor meerderjarige personen die door een huurovereenkomst met de corporatie verbonden zijn. Er bestaat een ledenraad van 15 personen die worden gekozen door de leden. De ledenraad heeft op basis van artikel 17 van de statuten de volgende besluitvormende bevoegdheden:

- a. Het ontbinden van de vereniging.
- b. Het omzetten van de vereniging.
- c. Een fusie of splitsing van de vereniging.

- d. Het goedkeuren van de jaarrekening.
- e. Het wijzigen van de statuten.
- f. Het goedkeuren van een huishoudelijk reglement.
- g. Het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de raad van commissarissen.
- h. Het vaststellen van de vergoeding voor het lidmaatschap van de raad van commissarissen, zulks nadat het advies van de bestuurder ter zake is gehoord.
- i. Beroep tegen het bestuursbesluit ter zake van schorsing of ontzetting uit het lidmaatschap van de vereniging dan wel niet toelating als lid van de vereniging dan wel tegen een afwijzend oordeel van het bestuur terzake van een kandidaatstelling als bedoeld in art 11 lid 3.

De ledenraad is tevens belast met het mede bepalen van de volkshuisvestingsdoelen van de vereniging, in meerjarige beleidsvisies en in jaarplannen/begrotingen.

Deze structuur bestaat sinds de statutenwijziging in 2006. Voorheen was sprake van een open lidmaatschap en een algemene vergadering. De voornemens van Bergopwaarts om over te gaan naar de stichtingsvorm hebben in 2005 en 2006 veel onrust veroorzaakt. Genoemde statutenwijziging is de resultante daarvan en regelt het behoud van de verenigingsstructuur, een inperking van het lidmaatschap tot de eigen huurders en de instelling van een ledenraad met duidelijk omschreven bevoegdheden.

1.2 Bezit

Ruim 90% van het woningbezit van Bergopwaarts@BOW bevindt zich in kwalitatief goede wijken (gemiddelde structuur met een positieve dynamiek). De indicatie voor de omvang van de herstructureringsproblematiek in het bezit is dan ook relatief laag (0,8% tegenover landelijk 2,3%)⁵. De jaren zeventig vormen de dominante bouwperiode (32%). Het aandeel vooroorlogs en net naoorlogs bezit is klein (resp. 0,6% en 10%). Bijna 86% van de verhuureenheden betreft eengezinswoningen, bijna 11% is etagebouw zonder lift en ruim 3% betreft etagebouw met lift.

Tabel 1.1 Woningbezit Bergopwaarts@BOW vergeleken met regio en Nederland

	Bergopwaarts@BOW	regio	landelijk
eengezinswoningen	85,4	68,0	44,1
meergezinswoningen 4 etages zonder lift	10,7	15,1	27,4
meergezinswoningen met lift	3,3	13,0	13,1
hoogbouw	0,0	2,2	9,8
overig	0,7	1,6	5,7
onbekend	0,0	0,0	0,0
	100,1%	99,9	100,1

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, 2007, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het woningbezit bestaat voor een kwart uit goedkope en voor driekwart uit betaalbare woningen. Het aandeel dure woningen is verwaarloosbaar klein. Er is sprake van een

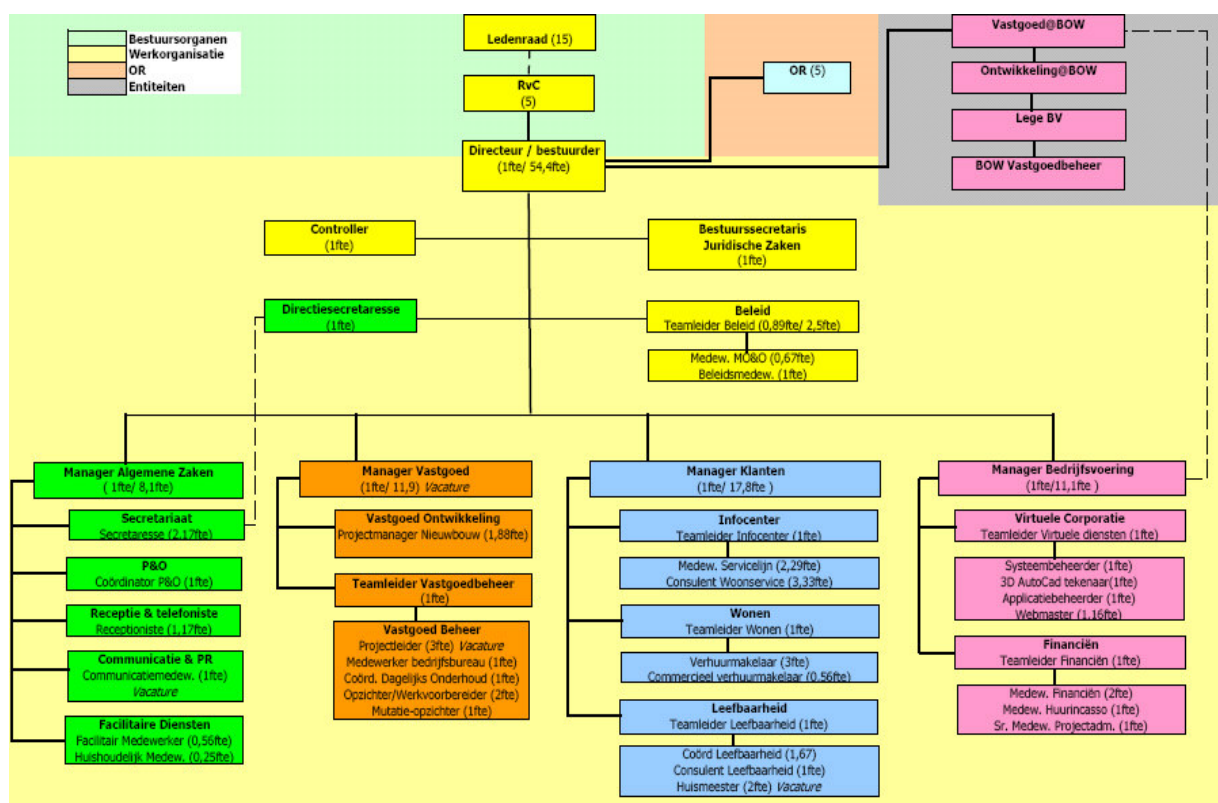
⁵ De indicator omvang herstructureringsproblematiek wordt berekend op basis van het aantal woningen dat een corporatie heeft in wijken met een zwakke structuur. De percentages variëren landelijk van 0 tot 6%.

relatief laag huurprijsniveau dat gemiddeld € 363,- per maand bedraagt. Bergopwaarts@BOW zit op minder dan 60% van de maximaal redelijke huur (referentiegroep: 62,1%) en heeft in vergelijking met de referentiegroep en landelijke cijfers relatief bescheiden huurprijsstijgingen doorgevoerd in de periode 2002 tot en met 2006.

1.3 Organisatie

Bergopwaarts@BOW had per december 2006 50 medewerkers in dienst, in totaal 44,4 fte. Opmerkelijk is de toename van het aantal formatieplaatsen tussen 2002 en 2006: van 26 naar 55,3 (inclusief vacatures). Dat is een ruime verdubbeling bij een per saldo ongeveer gelijkblijvend aantal verhuureenheden. In de jaren 2003 en 2004 daalde de formatieomvang omdat medewerkers van Bergopwaarts in dienst kwamen van Cobra. Na de opheffing van Cobra in 2005 keerden deze medewerkers terug naar Bergopwaarts. De corporatie heeft tevens een aantal door Cobra aangetrokken medewerkers in dienst genomen. Ook is de kantoorruimte van Cobra in Helmond, door Bergopwaarts in gebruik genomen. De organisatie is momenteel verspreid gehuisvest op drie locaties: één in Helmond en twee in Deurne. Het is de bedoeling dat in 2008 gestart wordt met de nieuwbouw van een kantoor en de organisatie op één locatie wordt gevestigd.

Het organogram van Bergopwaarts@BOW ziet er als volgt uit:



Intern toezicht – Raad van Commissarissen

1.3.1 Samenstelling

Bergopwaarts heeft sinds 2001 een Raad van Commissarissen die volgens het reglement minimaal 5 en maximaal 7 leden heeft. De interdisciplinaire samenstelling van de Raad van Commissarissen is verankerd in een profielschets. Momenteel zijn er 5 leden, die met naam, functies, nevenfuncties en zittingstermijnen vermeld worden in de jaarverslagen. Men heeft recent besloten om de zittingstermijn van de commissarissen te verlengen van 2 x 4 naar 3 x 4 jaar, vanwege de gewenste continuïteit.

De raad werkt op basis van een jaarplan waarin de verschillende typen bijeenkomsten zijn vastgelegd. Men vergadert relatief veel: er zijn 7 reguliere vergaderingen, 2 besloten vergaderingen, 3 bijeenkomsten met de ledenraad en enkele werkbezoeken. De voorzitter van de raad van commissarissen is aanwezig bij een jaarlijkse bijeenkomst met de gemeenten (colleges van B&W). Sinds de 1^e helft 2006 is er een nieuwe bestuurder, als opvolger van de interim-bestuurder die na de opheffing van Cobra is aangetreden; in combinatie met een aantal nieuwe beleidsinstrumenten denkt de raad terug te kunnen naar een normale tijdsbesteding (6x per jaar), zonder de betrokkenheid en attentie te verliezen.

Medio 2005 zijn een remuneratiecommissie, een vastgoedcommissie en een auditcommissie ingesteld. Deze commissies verrichten het voorwerk voor besluitvorming in de voltallige raad. De remuneratiecommissie heeft twee formele momenten met de bestuurder, met als onderwerpen beoordeling en functionering.

De raad wenst de Governance Code toe te passen en heeft in het jaarverslag over 2006 aangegeven deze uit te willen werken voor de eigen situatie. Er is een gedragscode vastgesteld.

1.3.2 Verslaglegging

De verslaglegging van de raad in de jaarverslagen is relatief uitgebreid. De commissarissen geven een beschouwing over de woningmarkt en de ontwikkelingen in de sector. De raad spreekt een oordeel uit over het functioneren van de corporatie. Men beschrijft de gang van zaken in het voorgaande jaar, doet verslag van de eigen taakopvatting en de ontwikkelingen die zich daarin hebben voorgedaan. Er wordt gerapporteerd over de relevante uitkomsten van de zelfevaluatie en belangrijke besluitvorming wordt weergegeven.

1.3.3 Thema's

Cobra en post-Cobra

De verslaglegging geeft blijk van een intensieve betrokkenheid van de commissarissen bij de Cobra- en post-Cobraperiode. In het jaarverslag over 2004 geeft de raad aan dat men de ontwikkeling van Cobra intensief heeft gevolgd en besproken. Er is onder meer aandacht gevraagd voor de kosteneffectiviteit van Cobra. De raad heeft deelgenomen aan overleg met de Cobra-top en de commissarissen van de andere corporaties. Uiteindelijk bleek de samenwerking in Cobra niet voortgezet te kunnen worden vanwege de

onverenigbaarheid van opvattingen tussen de deelnemers. Daarom is besloten tot de opheffing.

In het jaarverslag van 2005 meldt de raad dat de opheffing van Cobra aanleiding was om sterker uit de samenwerking te willen komen. Met als leuze 'het roer moet om' wenste de raad in samenwerking met de (interim-) bestuurder te komen tot een grondige actualisatie van het ondernemingsplan en de herinrichting en modernisering van de organisatie. Een aantal al langer levende voornemens van de raad moest daarbij een plaats krijgen, zoals:

- De actualisering van het strategisch voorraadbeleid.
- Het reduceren van de bedrijfslasten tot de benchmark.
- Sturing en grip op de (administratieve) procesgang en een werkend en informatief ICT-systeem.
- Het herijken van de waarderinggrondslagen.
- Het inrichten van een treasuryfunctie.
- Het aanboren van nieuwe investeringsgebieden.
- Het creëren van innovatieve, vuurvaste vormen van dienstverlening (onderwijs, zorg).

Het jaarverslag 2006 vermeldt de voortgang op de ingezette koers aangaande het maatschappelijke ondernemerschap. De raad toont zich daarover tevreden en geeft als aandachtspunt het doelgericht presteren op basis van heldere en meetbare doelen. De raad blijft tevens de vinger aan de pols houden waar het de efficiënte inzet van middelen en medewerkers betreft.

In de roerige periode heeft de raad de neiging gehad om vrij dicht op de organisatie te zitten. De voorzitter heeft zich intensief met de gang van zaken bemoeid. Uit de zelfevaluatie in 2006 is naar voren gekomen dat de functiescheiding tussen de bestuurder en de raad aandacht behoeft. Het betreft meer specifiek de door de raad ingestelde commissies. Wanneer deze door de bestuurder te zeer als adviseur worden gezien, dreigt belangenverstrengeling. De raad signaleert dit aandachtspunt in het jaarverslag 2006 en wil hieraan extra aandacht besteden.

Overige thema's

In de periode 2004 tot en met 2006 was de raad van commissarissen intensief betrokken bij een aantal bedrijfsprocessen en controlemechanismen. Deze betrokkenheid hangt in belangrijke mate samen met de beoogde modernisering en koerswijziging in de post Cobra-periode. Voorbeelden zijn:

- Het realiseren van een deugdelijke projectadministratie.
- Het formuleren van een treasurybeleid en treasurystatuut.
- De invoering van een nieuwe waarderingssystematiek, waarbij het bezit op bedrijfswaarde wordt gewaardeerd.
- De wijze waarop men omgaat met onrendabele toppen en de verantwoording daarvan in de jaarstukken.
- De modernisering van de verenigingsstructuur.

De raad is tevens nauw betrokken bij de besluitvorming over nieuwbouwprojecten. Deze worden op alle investeringsmomenten voorgelegd aan de raad en uitgebreid besproken.

1.3.4 Prestatieoordeel ministerie van VROM

Het prestatieoordeel van het ministerie van VROM van 30 november 2006 geeft aan dat de kwaliteit van de verantwoording door de Raad van Commissarissen van Bergopwaarts@BOW, met 50 punten, bovengemiddeld is. De minister complimenteert de corporatie daarmee, maar geeft tevens aan dat het gemiddelde erg laag ligt (25,9 punten op een 100- puntsschaal). De minister is tevreden over de inzet van Bergopwaarts@BOW op het gebied van leefbaarheid. De brief bevat een specifieke opmerking over de verantwoording van de verbindingen: het geven van inzicht in de aard van de verbindingen, de eventueel verstrekte leningen en de daarvoor afgegeven garanties of zekerheden en het beleid van risicobeheersing met betrekking tot deze verbindingen. De prestatiebrief van november 2007 bevestigt nogmaals dit oordeel.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

2.1 Missie en ambities

Op basis van het Ondernemingsplan 2005-2008 noteren wij als missie⁶:

Bergopwaarts@BOW realiseert met een verantwoorde ambitie op ondernemingsgerichte wijze een binnen de volkshuisvesting gedragen maatschappelijke doelstelling.

De ambitie van Bergopwaarts@BOW gaat verder dan mensen prettig laten wonen:

Wij zorgen ervoor dat onze klanten tijdens hun hele leven bij ons terecht kunnen voor alles wat verwant is aan wonen.

Bergopwaarts@BOW beschouwt zichzelf als een knooppuntorganisatie waar de zorg voor het wonen samenkomt met aanverwante gebieden, zoals zorgverlening, welzijn en onderwijs. De eigen rol daarbij is die van de regisseur die doelbewust samenwerkingspartners met specifieke expertise zoekt om zaken voor elkaar te krijgen. Bergopwaarts@BOW wil zichzelf profileren op basis van de kenmerken

- Middelgroot en alert.
- Hoog niveau van dienstverlening.
- Financieel ijzersterk.
- Technisch op de hoogte en innoverend.

2.2 Doelstellingen

In het kader van de maatschappelijke visitatie van Bergopwaarts worden de gerealiseerde prestaties beoordeeld in de periode 2004 tot en met 2006. Daarmee wordt ook een deel van de Cobra-periode beschouwd. Voor een goed beeld van de gerealiseerde prestaties ten opzichte van de eigen ambities en doelstellingen zijn het Strategisch Beleidsplan Cobra 2004-2007 en het Ondernemingsplan Bergopwaarts 2005-2008 relevante stukken. Het is van belang om daarbij aan te geven dat binnen Bergopwaarts relatief weinig van de huidige medewerkers de Cobra-periode hebben meegemaakt. De directeur-bestuurder en de leden van het management team zijn nagenoeg allemaal bij de organisatie betrokken nadat de beslissing tot opheffing van Cobra was genomen. Het was daardoor wat lastig om een helder beeld te krijgen van de doelstellingen en prestaties uit de Cobra-periode en de doorloop naar de Bergopwaarts@BOW-periode. Ook documentatie uit de Cobraprocedure was beperkt beschikbaar.

⁶ Bergopwaarts heeft niet expliciet een missie geformuleerd. In overleg is besloten dat de opgenomen tekst als missie kan worden beschouwd.

2.2.1 Strategisch beleidsplan Cobra 2004-2007⁷

De samenwerking van Bergopwaarts, Domein en Woningbelang in Cobra was vorm gegeven in een stichting. De aangesloten corporaties wilden door Cobra op regionaal niveau een aantrekkelijke partner zijn. De samenwerking stond open voor andere corporaties. Cobra was gericht op de optimalisatie van de lokale dienstverlening door ondersteuning vanuit een gezamenlijk backoffice. Daarin zaten Cobra Facilitair en Cobra Vastgoed BV. Cobra zorgde voor een gezamenlijke regionale strategie ten aanzien van het wonen en voor de levering van diensten aan de corporaties (administratie, project-, product- en marktontwikkeling, automatisering etc). Het strategisch beleidsplan van Cobra is in 2003 geformuleerd, onder meer op basis van gesprekken met de belangrijkste stakeholders en klantenpanels. Het strategisch beleidsplan geeft als mission statement

Cobra en de Cobracorporaties zijn lokaal geworteld en innovatief en bieden de uiteindelijke klant keuzevrijheid.

Er worden vier richtinggevende principes geformuleerd:

1. De Cobracorporaties zijn stevig lokaal geworteld .
2. De klant weet wat hij krijgt bij Cobra en weet dat Cobra naar hem luistert.
3. Bij Cobra staat de deur altijd open en dat weet iedereen.
4. Cobra is een vernieuwende en professionele maatschappelijke ondernemer.

Het strategisch plan benoemt vier strategische doelen die verder worden uitgewerkt in een aantal subdoelen en bijbehorende acties (zie daarvoor paragraaf 2.4).

Tabel 2.1 Strategische doelen

veld	hoofddoel	subdoelen
klantmanagement en primair proces	Cobra en de Cobra-organisaties excelleren in kwaliteit van hun producten, waarbij de wensen van een duurzame relatie met de klant centraal staan	<ul style="list-style-type: none"> - continu optimaliseren van primaire klantprocessen - klant als coproductent betrekken bij ontwikkeling/verbetering van dienstverlening - producten en dienstenpakket volgens cafetariamodel
wonen, welzijn, zorg	Cobra zet zich actief in voor mensen (alle leeftijdscategorieën) die met zorg willen wonen, door het ontwikkelen en beheren van vastgoed en het makelen in de zorg	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen en of beheren van vastgoed voor bijzondere doelgroepen, zorg- en welzijnsaanbieders - Cobracorporaties ontwikkelen zich tot makelaar in wonen, welzijn, zorg ontwikkeling van producten, diensten, concepten tbv verschillende levensfasen en leefstijlen

⁷ Versie 3 november 2003. Aangezien het een versie betreft die met track changes nog een aantal door te voeren wijzigingen bevat is de status van dit stuk niet duidelijk.

veld	hoofddoel	subdoelen
dynamische vastgoedontwikkeling en beheer	Cobra ontwikkelt en beheert vastgoed op een dynamische en toekomstgerichte wijze met aandacht voor de maatschappij, markt, klant en rendement.	<ul style="list-style-type: none"> - vanuit de klantbehoefte op dynamische wijze vastgoed ontwikkelen en beheren - keuzevrijheid voor de klant en maatwerk in woontype, woonvorm, woonconcept en woningspecificaties - positieve waardeontwikkeling van het vastgoed (financieel en maatschappelijk)
wijkmanagement	de wijken waar Cobracorporaties substantieel bezit hebben, zijn prettige leefbare en perspectiefvolle wijken	<ul style="list-style-type: none"> - scherp beeld van de wijken en per wijk een visie ontwikkeld tbv prettig leefbare en perspectiefvolle wijk - organisatie en instrumentarium tbv efficiënt en effectief wijkmanagement

2.2.2 Ondernemingsplan Bergopwaarts@BOW 2005 – 2008

De ontbinding van Cobra was voor Bergopwaarts de aanleiding om zich te bezinnen op de eigen organisatie en de koers. Deze bezinning heeft geleid tot een nieuw ondernemingsplan en een naamsverandering: Bergopwaarts is Bergopwaarts@BOW geworden. Bergopwaarts@BOW heeft als doel om op een professionele en innovatieve wijze vanuit een klantperspectief gedifferentieerde diensten en producten aan te bieden van excellente kwaliteit. Deze stellen de klant in staat zijn persoonlijke doelen maximaal te realiseren op de gebieden wonen, zorg, welzijn en onderwijs.

Het kernproduct van Bergopwaarts@BOW is dienstverlening op maat, op het gebied van wonen en strategisch vastgoedbeheer en –ontwikkeling. De andere diensten - ICT en financiën - zijn ondersteunend aan het kernproduct. Maatwerk komt tot stand door integratie van specialismen. Hierin wil Bergopwaarts@BOW zich onderscheiden op de markt. Er zijn vier strategische pijlers benoemd:

1. Bedienen van de klant in zijn unieke behoeften.
2. Verantwoorde ambitie door beheerst risicoprofiel.
3. Groei door partnership.
4. Creëren van de virtuele corporatie.

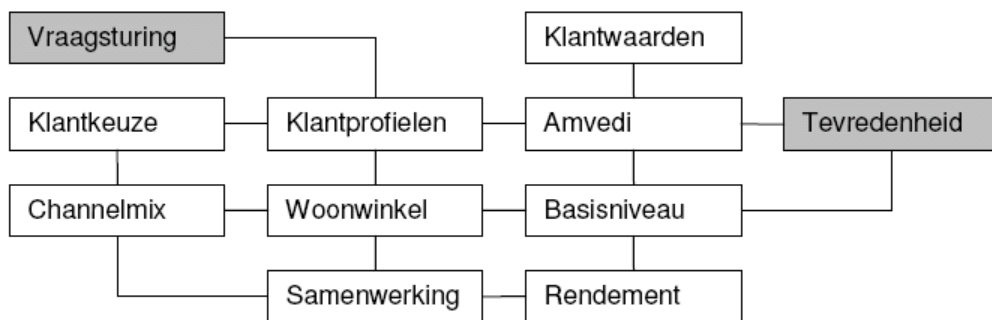
De prestaties die Bergopwaarts@BOW in de ondernemingsplanperiode wil leveren, zijn als volgt geformuleerd:

- 70% van klanten neemt producten en/of diensten af via het internet binnen 5 jaar.
- Van geleverde producten en diensten vragen en verwerken wij feedback via het vertalen van klanteninformatie naar leefstijlen binnen 2 jaar.
- De waardering van de woonbeleving bij Bergopwaarts@BOW moet ieder jaar een stijgende lijn vertonen.
- De komende 5 jaar bouwt Bergopwaarts@BOW 500 woningen.
- Voor 2008 realiseren wij meerjarenafspraken met de driehoek Asten, Deurne en Helmond.
- Binnen 1 jaar zijn alle wijkvisieplannen gereed en binnen 2 jaar alle wijkontwikkelingsplannen.

- Wij maken binnen 2 jaar producten, diensten en werkomgeving virtueel beschikbaar
- 30% van de dekking van Bergopwaarts@BOW wordt verzorgd door derden binnen 3 jaar.
- Binnen 2 jaar is de projectadministratie realtime gekoppeld aan projecten.

Er is geen directe koppeling gelegd tussen de strategische pijlers enerzijds en de geformuleerde prestaties anderzijds. Het ondernemingsplan werkt de beoogde prestaties uit in jaarplannen. In de kwartaalrapportages wordt de voortgang op de beoogde prestaties gemeten. Zie verder paragraaf 2.4.

De doelstellingen uit het ondernemingsplan hebben een verdere uitwerking gekregen in een aantal deelnotities over onder meer de klantsturing en de wooncarrière. De samenhang daartussen en de relatie tot de uiteindelijke doelstelling - tevreden klanten - is medio 2006 door de projectgroep conceptualiteiten uitgewerkt. Er zijn 11 concepten gedefinieerd. Elk concept wordt beschreven inclusief een pakket van projecten en activiteiten nodig om de concepten te realiseren. Deze projecten en activiteiten zijn overwegend beschrijvend en procesmatig. Er is geen sprake van een SMART-uitwerking in termen van meetbare prestaties



Tabel 2.2 Uitwerking concepten

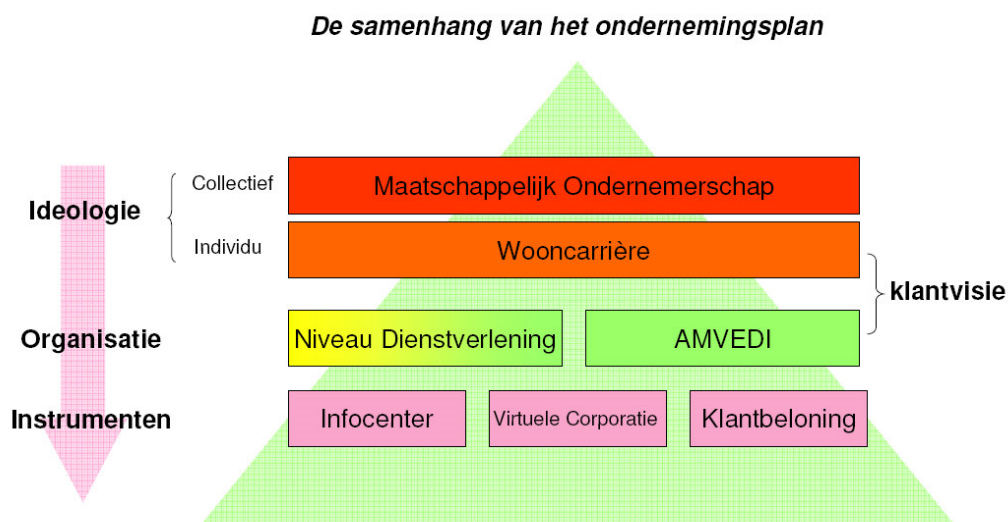
Concept	Activiteitenoverzicht	Reeds gestarte projecten
Vraagsturing	Vanuit wooncarrière thema's benoemen voor het verzamelen van achtergrondartikelen Bedrijfsproces inrichten voor het zoeken naar achtergrondinformatie Mijn@BOW realiseren Koppeling naar CRM-project en benoemen foot prints Data van diverse marktonderzoeken concretiseren in aanbod met woonwensen Actieve communicatie met klanten over vraagsturing opstarten en onderhouden Medewerkers (AMVEDI) in diverse kanalen alert maken op vraaggerichte houding	Infocenter Mijn@BOW

Concept	Activiteitenoverzicht	Reeds gestarte projecten
AMVEDI bedrijfsprocessen ⁸	Project infocenter moet geïmplementeerd zijn Klantprofielen in relatie tot CRM realiseren 50 vragen met algemene en parate kennis verspreiden Bedrijfsprocessen inrichten naar AMVEDI-concept Functieomschrijvingen wooncoaches opstellen Checklist voor AMVEDI bedrijfsprocessen opstellen	Infocenter
Basisniveau	Herschrijven bedrijfsprocessen vanuit principe klantgerichtheid Bepalen welke gradaties er zijn voor dienstverlening en productgroepen	Onderhoudsabonnementen Kwaliteitsmodel Producten beter verkopen
Klantkeuze	Overzicht maken van wat we wel en niet in bepaalde klantgroepen doen	Leefstijlen
Bedrijfsmatig/ rendementsdenken	Bedrijfsbreed een bewustzijn in kosten- en batenafweging vergroten door projectgroep Bepalen doelstellingen Bergopwaarts@BOW Instrument voor afwegen (beleids)alternatieven en financiële consequenties ontwikkelen Klantbeloningssysteem introduceren	Kosten- en rendementsbewustzijn Klantbeloningssysteem Digitaliseren
Groei door samenwerking	Overzicht huidige netwerk en contactpersonen Standaard opzetten voor het aangaan van een partnership Publiceren op intranet Programma van eisen (bijv. partner moet aansluitende klantvisie hebben)	
Channelmix	Bij alle medewerkers moet een informatiebewustzijn ontstaan dat zij hun klanten geleidelijk aan attenderen op de website Op alle uitingen webadres nadrukkelijk(er) promoten Klanten moeten worden beloond voor gebruik internet Overzicht van de kosten per kanaal Gebruik van internet moet prominente plaats krijgen in de bedrijfsprocessen	Virtualiseren van reparatieverzoeken Klantbeloningssysteem Woonwinkel
Klantwaarden (passie, professionaliteit, pro- activiteit en profijt voor beiden)	Vaststellen van bij de klantwaarden behorende competenties Koppelen van competenties aan functies/functioniveaus Competenties vertalen en operationaliseren in gedrag Bestendigen van gedrag Inbedden van competenties in beoordelingssystematiek Verder stimuleren van 'elkaar aanspreken op gedrag'	Invoering handboek functie- indeling woondiensten

⁸ AMVEDI is het bedieningsconcept van Bergopwaarts@BOW. Het gaat over de houding en vaardigheden van medewerkers waarmee de in- en externe klant zo goed mogelijk (volgens de klantvisie) wordt bediend. AMVEDI geeft de eerste letters van Account Management Voor En Door Iedereen. Amvedi wordt ondersteund door de virtuele corporatie en draagt bij aan de klanttevredenheid. Het werd begin 2006 ingebracht en is daarna wat blijven liggen. Recent is het weer opgepakt, vooral in de frontoffice, in de contacten met klanten en het klantbewustzijn. Het functioneert nog niet zozeer als een organisatiebreed concept.

Concept	Activiteitenoverzicht	Reeds gestarte projecten
Klanttevredenheid	Eenduidige format ten behoeve van onderlinge vergelijkbaarheid Meetsystematiek gericht op individuele tevredenheid (SERVQUAL methode)	Kwaliteitsmodel
Klantprofielen	Vaststellen informatiebehoefte Bepalen welke footprints je vasthoudt Bepalen waar je wat vastlegt Kweken informatiebewustzijn Realiseren van systemen, werkwijzen etc	Mijn@BOW Klantbeloningssysteem Leefstijlen Infocenter
Woonwinkel	Locatie Deurne kiezen Locatie Helmond Inrichten en bemensen van woonwinkels 3D technieken realiseren in relatie tot keukens, badkamers en ZAV	De corporatie in 4D Mijn@BOW Leefstijlen Strategische alliantie met Clercx Liebau

Ook op een andere wijze is nog eens de samenhang tussen doelstellingen en activiteiten in het Ondernemingsplan in beeld gebracht. In onderstaande figuur wordt de ideologie inzake het maatschappelijke ondernemerschap verbonden met de visie en het instrumentarium van de organisatie. Zo beschouwd is de virtuele corporatie een instrument ten behoeve van de dienstverlening aan de klant.



2.2.3 De virtuele corporatie

De virtuele corporatie betreft een belangrijke strategische pijler in het ondernemingsplan van Bergopwaarts@BOW. In 2005 en 2006 hebben discussiebijeenkomsten plaatsgevonden met diverse groepen stakeholders over onder meer de nieuwe naam (als indicator van de nieuwe koers), de website en de mogelijkheden van internet. Bij de huurders en woningzoekenden bestond aanvankelijk relatief veel scepsis. Door te informeren groeide tijdens de discussiebijeenkomsten het enthousiasme over de virtuele

corporatie. Men verwachtte vooral voordelen voor woningzoekenden die eenvoudig in een digitale woningcartotheek de gewenste woning kunnen zoeken.

In augustus 2007 is de Beleidsvisie Virtuele Corporatie geformuleerd. Hierin worden de beoogde prestaties in 2010 weergegeven. Deze hebben overwegend betrekking op klantencontacten via het internet, inclusief de aanbidding van producten en diensten.

Tabel 2.3 Beoogde prestaties Beleidsvisie Virtuele Corporatie

Doelstellingen ten aanzien van	Uitwerking (in 2010)
primaire proces	95% van de nieuwe woningzoekenden registreert zich via internet 95% van de actieve woningzoekenden reageert via internet op vrijkomende huur- en koopwoningen 70% van de huuropzeggingen gebeurt via internet 70% van de reparatieverzoeken gebeurt via internet 80% van de ZAV-aanvragen komt binnen via internet Alle vragen via internet worden binnen één werkdag inhoudelijk beantwoord via internet
secundaire producten en diensten	100% van de verzekeringen en andere daartoe geëigende producten en diensten wordt afgenomen via internet
samenwerkingspartners	100% van de verzoeken waarbij een samenwerkingspartner betrokken is/moet worden, wordt via internet aan de samenwerkingspartner doorgestuurd Samenwerkingspartners kunnen de voor hen relevante informatie via het internet raadplegen
verkrijgen en verwerken van informatie	Van alle bezoekers van de website, infocenter en woonwinkel worden de footsteps vastgelegd Bezoekers van website laten graag hun footsteps achter omdat ze weten dat deze gegevens op een juiste manier gebruikt worden en dat Bergopwaarts@BOW daarmee een dialoog op gang brengt
verspreiding van de virtuele corporatie	Internet is het belangrijkste (eerstelijns) communicatiemiddel 70% van alle klantcontacten via internet/email Huurders van Bergopwaarts@BOW bezoeken gemiddeld 1x per maand de website Website wordt wekelijks bezocht door alle actieve woningzoekenden 90% van klantinteractieprocessen is ingericht met internet als primair communicatiekanaal
waardering virtuele corporatie	Gebbruiksgemak website gewaardeerd met minimaal 8 door meer dan 70% van de klanten die er gebruik van maken Virtuele corporatie Bergopwaarts@BOW staat model voor de sector en corporatie adviseert 3 andere corporaties over virtualisering van hun organisatie

Om de strategie van de virtuele corporatie te versterken, wil Bergopwaarts@BOW weloverwogen keuzes maken rond domotica/ICT. Domotica/ICT-voorzieningen worden primair gericht op het verhogen van de woon- en leefkwaliteit van bewoners. Men ziet het als een onderscheidend middel om klantgerichtheid te ondersteunen. Entron heeft in het voorjaar van 2007 in opdracht van Bergopwaarts@BOW verkenningen uitgevoerd om het domoticabeleid op hoofdlijnen te formuleren. Eén van de vraagstellingen was wat men

zelf zou moeten doen en welke aspecten van het domotica/-dienstenpakket in samenwerking met of door partners kan worden ingevuld. De verkenning van Entron bevat daartoe de onderstaande indeling. De vertaling en operationalisering van deze verkenning naar beleid heeft nog niet plaatsgevonden.

Tabel 2.4 Diensten Bergopwaarts@BOW

BOW als zelfstandige dienstverlener	BOW-diensten samen met partner	Door BOW ingekochte diensten
dienstenportfoliobeheer	fiscaal advies	alarmopvolging
bemiddeling woningruil	wijkvervoer	telemedicine
virtuele bewoning	sociale activiteiten	professionele hulp op afroep
activeren van functionaliteit in de woning	klussendienst	boodschappenbezorging
informatie/advies menukeuzes (diensten/funcies)	energie-verbruiksinformatie-advies	zorgpakket (kapper, hondenuitlaat)
	triple play	tuinonderhoud
	storingsdiagnose op afstand	

2.3 Overige ambities en doelstellingen

Buiten het Ondernemingsplan zijn relevante doelstellingen geformuleerd over onder meer het strategisch voorraadbeleid, de nieuwe systematiek voor woningtoewijzing en het lange termijn huurbeleid. Voor de volledigheid worden deze eveneens hier weergegeven. Aangezien een deel van de beoogde prestaties tevens is gevat in de prestatieafspraken, komt de prestatiebeoordeling terug in hoofdstuk 3.

Strategisch Voorraad Beleid

De rapportage ‘Wij bieden onze klanten de keuze tijdens hun hele wooncarrière’ uit november 2005 schetst de kaders en richting voor de verdere ontwikkeling van het strategisch voorraadbeleid. Centraal staat de keuzevrijheid van de klant, zowel in kwaliteit en comfort als in eigendomsverhouding. Diverse deelterreinen van het strategisch voorraadbeleid worden uitgewerkt.

Verkoopbeleid

Voortzetten van het huidige verkoopbeleid van vrije verkoop, aangevuld met woningen die nu al verspreid liggen in blokjes waar al verkoop heeft plaatsgevonden: totaal 378 woningen, alleen eengezinswoningen.

Ook verkoop in ‘deelkoop’ (aantrekkelijk voor starters).

Niet verkopen van etagewoningen, woningen met sloop/herstructurering/planvorming als strategie, woningen met investeren als strategie.

Verkoop in een vorm van fair value constructie (maatschappelijke verkoopvorm): woningen worden verplicht teruggekocht door BOW, korting op taxatiewaarde. Er komen maximaal 2.770 woningen in aanmerking voor deze constructie (aanvullend op vrije verkoop)

Nieuwbouw

Bekijken op welke manier wooncarrières gefaciliteerd worden en wat hier nog in ontbreekt.

Onderhoudsbeleid

De meerjarenonderhoudsbegroting is opgesteld vanuit de waardeontwikkeling op de lange termijn.

Mogelijkheden voor keuzevrijheid zitten met name in het ZAV-beleid.

Bovenop de basiskwaliteit van woningen is er voor huurders de mogelijkheid om meer kwaliteit te vragen van BOW: deze extra kwaliteit wordt kostendekkend door de huurder betaald in de vorm van extra huur of een aanvullende financiering (samenwerking met Rabobank).

Huurbeleid

De streefhuur wordt bepaald door een relatie te leggen met de marktwaarde en de WWS-punten.

De keuzevrijheid van de klant is mogelijk doordat de klant een keuze heeft om bovenop de basiskwaliteit extra kwaliteit te vragen die vervolgens verwerkt kan worden in de huur.

Leefbaarheid

Als belangrijkste toetsing voor maatregelen in de leefbaarheid is benoemd dat de maatregelen een positief effect op de waardeontwikkeling van het vastgoed van de corporatie moeten hebben.

Woonruimteverdeling Bergopwaarts@BOW

Bergopwaarts@BOW werkt al enkele jaren aan een nieuwe systematiek voor woonruimteverdeling. De noodzaak tot vernieuwing kwam vanuit de wachtlijst van 9.000 woningzoekenden. Nader onderzoek wees uit dat slechts 500 à 600 mensen echt op zoek waren. In 2005 is gestart met het proces van vernieuwing. Er is gekeken naar systemen die elders functioneren. In de nieuwe systematiek wordt vrijkomend aanbod gemeld, waarna woningzoekenden zich kunnen melden. Toewijzing gebeurt dan op basis van loting. De implementatie van de nieuwe systematiek is enkele keren doorgeschoven in de tijd en is nu voorzien voor 1 januari 2008. Het nieuwe systeem voor woonruimteverdeling is aan woningzoekenden voorgelegd in een discussiebijeenkomst. Er was aanvankelijk weerstand tegen de loting als toewijzingsmechanisme, maar de nadere informatie bracht de deelnemers tot de conclusie dat per saldo van een eerlijke systematiek sprake is.

Memo: Meerjarenhuurbeleid 2007 en verder

Het meerjarenhuurbeleid van Bergopwaarts@BOW heeft als belangrijkste kenmerken:

- De streefhuren worden op basis van percentages van de maximale huur bepaald: voor het merendeel ligt dit op 65%, voor woningen van na 1998 op 70%.
- Bij mutatie worden huren geharmoniseerd.
- De gemiddelde jaarlijkse huurverhoging is gelijk aan de inflatie.
- Woningen met een huur lager dan 55% van maximaal toelaatbaar krijgen een hogere huurverhoging.
- Bij de jaarlijkse huurverhoging wordt afgetopt op streefhuur.
- Bij sloop worden afspraken over het huurbeleid gemaakt via het sociaal plan.
- De gratis week huur wordt afgeschaft.
- De servicekosten voor glasverzekering en rioolontstopping worden afgeschaft tegen een eenmalige huurverhoging van 0,2%.

2.4 Ambities en doelstellingen in de periode 2004 tot en met 2006

De ambities en doelstellingen van Bergopwaarts in de jaren 2004 tot en met 2006 zijn wat lastig in beeld te krijgen. Een belangrijke oorzaak daarvan is gelegen in combinatie van

Cobra (2004) en post Cobra (met ingang van 2005). Indien de beleidsdocumenten worden vergeleken, dan is zeker continuïteit te zien in de doelen van de corporatie. Een aantal elementen uit de Cobra-periode is door Bergopwaarts@BOW expliciet voortgezet. In de vergelijking vallen de volgende zaken op:

- Het wijkmanagement uit de Cobra-periode komt niet als strategische pijler terug, maar krijgt wel aandacht in de doelstellingen van Bergopwaarts@BOW.
- Er zijn nieuwe elementen toegevoegd. De belangrijkste daarvan is de virtuele corporatie.
- Bergopwaarts@BOW geeft - meer dan Cobra - aandacht aan de beheersing van het risicoprofiel.

Impliciet zijn overigens ook doelen uit de Cobra-periode doorgezet; de doelstelling om te excelleren in kwaliteit komt niet als zodanig terug in de doelstellingen van Bergopwaarts@BOW, maar is in diverse documenten (waaronder het Ondernemingsplan) en de gesprekken wel naar voren gekomen. Hetzelfde geldt voor het 'makelen in de zorg' uit de Cobra-periode en de regierol die Bergopwaarts voor zichzelf ziet als een knooppuntorganisatie waar de zorg voor het wonen samenkomt met aanverwante gebieden, zoals zorgverlening, welzijn en onderwijs. Daarmee wordt ongeveer hetzelfde beoogd, namelijk het met partners organiseren van dienstverlening rondom de zorg

In de beschouwde periode is relatief veel tijd besteed aan de nadere uitleg van de doelstellingen en de samenhang daartussen. Het product van de werkgroep Conceptualiteiten is daarvan een voorbeeld, evenals het schema dat de samenhang tussen de filosofie, de organisatie en het instrumentarium neerzet. De 9 doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn overwegend SMART geformuleerd. De operationalisering van de doelstellingen uit het Ondernemingsplan is overwegend in termen van projecten en activiteiten. Deze zijn vastgelegd in jaarplannen en de monitoring ervan gebeurt in de kwartaalrapportages.

2.5 Prestaties

Voor de Cobra-periode worden de door de corporaties te ontwikkelen (= o) en te realiseren (= x) acties voor het jaar 2004 meegenomen in de maatschappelijke visitatie. Dat leidt tot de weergave van de beoogde prestaties in de onderstaande tabel, waarin tevens de stand van zaken bij Bergopwaarts@BOW en de beoordeling door de visitatiecommissie worden genoteerd. Een groot aantal van de voorgenomen prestaties is daadwerkelijk gerealiseerd, maar veelal later dan het jaar 2004. De vertraging weegt mee in het oordeel. Enkele voorgenomen prestaties zijn achterhaald door de snelle opheffing van Cobra en daarom ook niet beoordeeld (PM-notering).

Tabel 2.5 Prestaties

Cobra	beoogde prestaties	2004	cijfermatig oordeel	
klant	ontwikkelen en invoeren nieuwe vormen van zeggenschap en invloed	o	Bergopwaarts werkt sinds 2005 met klantenpanels om vernieuwingen te toetsen. Betreft overwegend vernieuwingen van de organisatie en niet zozeer zeggenschap over producten en diensten. Thema's waren - nieuwe stijl B@BOW okt 2005 - virtuele corporatie dec 2005 - virtueel dorp okt 2006 - woonruimteverdeling juni 2006	7
	invoeren voorkeursprofielen bij woonruimteverdelingbeleid	x	Het nieuwe woonruimteverdelingbeleid van Bergopwaarts@BOW kent geen voorkeursprofielen. Was ook geen expliciete doelstelling meer.	PM
	invoeren nieuw ZAV-beleid	x	Het ZAV-beleid is in 2004 geformuleerd	10
	evalueren en verbeteren dagelijks onderhoud proces	x	Sinds najaar 2007 vindt telefonische nazorg plaats van reparatieverzoeken en planmatig onderhoud. Activiteiten van voor 2007 zijn niet bekend.	4
	invoeren klantinformatiesysteem en aanvullende marktonderzoeken	o	Het opzetten van een klantinformatiesysteem is in 2005 gestart met een onderzoek onder woningzoekenden en huurders.	8
wonen welzijn zorg	invoeren basispakket aanvullende diensten + jaarlijkse uitbreiding	o	Bergopwaarts werkt niet zozeer met een basispakket als wel vanuit de regierol.	PM
vastgoedbeheer	vastgelegd strategisch voorraadbeleid voor de thuismarkten	x	Bergopwaarts heeft in 2005 het strategische voorraadbeleid vastgesteld.	8
wijkmanagement	(interne) wijkvisies in de thuismarkten	x	interne wijkvisies zijn geformuleerd, maar worden nog onvoldoende benut	8
	opstellen 1 (pilot) wijkontwikkelingsplan bij iedere corporatie samen met bij de wijk betrokken partijen	o	Er is (nog) geen wijkontwikkelingsplan geformuleerd. Anno 2007 vindt visievorming plaats voor de Bloemenwijk in Asten en de Spoorzone in Deurne	5
	per corporatie in coproductie met bewoners (jaarlijks) 1 uitvoeringsproject realiseren tbv verbetering leefbaarheid	x	Het jaarverslag 2004 vermeldt diverse leefbaarheidactiviteiten, die overwegend in de sfeer van onderzoek en planvorming zitten. Coproductie met bewoners wordt niet expliciet aangegeven	5
gemiddeld oordeel over de beoordeelde prestaties			6,9	

De prestaties uit de Cobra-periode (2004) worden aangevuld met de prestaties die Bergopwaarts@BOW heeft genoteerd in (de uitwerkingen van) het ondernemingsplan. In de onderstaande tabel heeft ECORYS de koppeling aangebracht tussen de strategische pijlers en de beoogde prestaties. Deze is niet door Bergopwaarts gemaakt. Zie ook paragraaf 2.2.2.

Tabel 2.6 Beoordeling prestaties

strategische pijler	Bedienen van de klant in zijn unieke behoeften	
beoogde prestatie	resultaat⁹	beoordeling
Van geleverde producten en diensten vragen en verwerken wij feedback via het vertalen van klanteninformatie naar leefstijlen binnen 2 jaar.	<p>Klantinformatiesysteem is grotendeels operationeel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2005: leefstijlenonderzoek onder woningzoekenden - Sinds juni 2006 vullen woningzoekenden vragenlijsten in t.b.v. inzicht in leefstijlen en woonwensen. <p>Verwerking van klantinformatie naar producten/diensten is niet zichtbaar geworden.</p>	7
De waardering van de woonbeleving bij Bergopwaarts@BOW moet ieder jaar een stijgende lijn vertonen. In de begroting voor 2007 is deze doelstelling geconcretiseerd naar een klanttevredenheidscijfer van een 8.	<p>De waardering van de woonbeleving en de ontwikkeling daarin worden niet gemeten. Beschikbare gegevens geven wel de indruk van een ruim voldoende tot goede tevredenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laatste KWH-meting in 2005. Cijfers labelonderdelen > 7. In 2006 is besloten om de deelname aan KWH te stoppen en over te gaan op het INK-systeem. - Nazorgmetingen na reparaties en bij nieuwe huurders. Van de nieuwe huurders is > 90% tevreden. - Sinds 2003 worden enquêtes gehouden onder vertrekkende huurders. Rapportage 2003-juli 2006: Medewerkers scoren 7,4 tot 7,9. <p>Men had het voornemen om een klantbeloningssysteem te introduceren. Inmiddels is besloten dat dit niet doorgaat.</p>	7
strategische pijler	groei door partnership	
beoogde prestatie	resultaat	beoordeling
Voor 2008 realiseren wij meerjarenafspraken met de driehoek Asten, Deurne en Helmond.	<p>Met Deurne bestaat een samenwerkings-overeenkomst die een jaarlijkse uitwerking kent in prestatieafspraken. Met Asten en Helmond is dat tot op heden (dec. 2007) niet gelukt.</p> <p>Partnership met DUWO uit Delft, onder meer inzake realisatie nieuwe studenteneenheden.</p>	6

⁹ Onder meer obv kwartaalrapportages

strategische pijler		verantwoorde ambitie en risicoprofiel
beoogde prestatie	resultaat	beoordeling
De komende 5 jaar bouwt Bergopwaarts@BOW 500 woningen. Dit betekent gemiddeld 100 per jaar. Eind 2006 is deze ambitie opgehoogd naar tenminste 1600 nieuwe woningen in de periode 2007-2011, ofwel gemiddeld 320 per jaar	opgeleverd: 2005 69 won. 2006 7 won. 2007 prognose 66 woningen (per jaar (100 won.) Prognose nieuwbouw + aankoop begroting 2008 periode 2008 t/m 2012: 1185 huurwoningen en 986 koopwoningen; gemiddelde jaarproductie ca 431 woningen (per jaar > 320 won.)	7
Binnen 1 jaar zijn alle wijkvisies gereed, binnen 2 jaar alle wijkontwikkelingsplannen	Wijkvisies zijn gereed; wijkontwikkelingsplannen niet. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de wijkvisies. Men verwacht er door reorganisatie van het strategisch voorraadbeheer een steviger basis voor te creëren	5
30% van de dekking van Bergopwaarts@BOW wordt verzorgd door derden binnen 3 jaar.	Deze doelstelling is nog niet gerealiseerd en men acht hem evenmin op korte termijn realiseerbaar. Men blijft wel de mogelijkheden onderzoeken om tot externe dekking te komen. Medio 2007 is een bedrijfsplan geformuleerd voor BOW Vastgoedbeheer BV. Men beoogt vanuit deze BV vastgoedbeheer voor derden uit te voeren.	1
Binnen 2 jaar is de projectadministratie realtime gekoppeld aan projecten.	Deze doelstelling was begin 2007 nog niet gerealiseerd vanwege problemen met de software. Lijkt inmiddels te zijn opgelost door over te stappen op andere software. Deze heeft niet de realtime koppeling. Deze doelstelling was begin 2007 nog niet gerealiseerd. Nader onderzoek heeft geleerd dat dit doel niet langer gewenst is. In plaats hiervan is een projectadministratie gerealiseerd die juist, volledig en actueel is met voldoende output- en raadpleegmogelijkheden.	4
strategische pijler		virtuele corporatie
beoogde prestatie	resultaat	beoordeling
70% van klanten neemt producten en/of diensten af via het internet binnen 5 jaar.	via internet (juli 2007) - 80% van de registraties van woningzoekenden <5% van de reparatieverzoeken Nog niet mogelijk via internet: - huuropzeggingen - aanvragen ZAV-beleid	6
Wij maken binnen 2 jaar producten, diensten en werkomgeving virtueel beschikbaar.	Thuiswerk infrastructuur is gerealiseerd. Virtuele beschikbaarheid van overige producten en diensten in ontwikkeling (2006/4). Doelstelling komt m.i.v. kwartaalrapportage 2007/1 niet meer terug.	5
gemiddeld oordeel		5,2

2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 2.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts@BOW resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.7 Presteren naar eigen Doelen en Ambities

overwegingen bij het oordeel		oordeel	wegings factor	gewogen oordeel
I. feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Feitelijke en geplande prestaties dragen deels aantoonbaar bij aan de eigen ambities en doelstellingen. Op onderdelen was geen beoordeling mogelijk (PM Cobra-jaar), zijn de prestaties vertraagd is of geen meting aanwezig. Het gewogen middelde oordeel over 2004 (Cobra-jaar) en 2005+ 2006 is genoteerd.	5,8	70%	4,0
II. missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Missie, visie en doelen zijn in 2005 geformuleerd en overwegend gericht op de eigen organisatie. Achtergrond daarvan is opheffing Cobra en nieuwe koers voor Bergopwaarts, inclusief modernisering van de organisatie. Oriëntatie op de opgaven in het werkgebied is in de missie, visie en doelen beperkt aanwezig.	6	10%	0,6
III. doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Doelen zijn geoperationaliseerd, maar in beperkte mate in SMART-termen. Financiële onderbouwing is beperkt aanwezig. Daadwerkelijke metingen zijn beperkt aanwezig	5	10%	0,5
IV. corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Kwartaalrapportages bevatten de tussenstand op de beoogde prestaties en er worden conclusies getrokken. Dat leidt beperkt of vertraagd tot bijstellen of verbeteracties.	6	10%	0,6
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen: 5,7 – afgerond 6,0				

Het rapportcijfer voor de maatschappelijke prestaties, gerelateerd aan de eigen ambities en doelstellingen is (afgerond) een 6, en daarmee net voldoende. Het relatief lage cijfer geeft de achterblijvende prestaties van Bergopwaarts@BOW weer en weerspiegelt ook de nog wat gebrekkig functionerende beleidscyclus. In de beschouwde periode was de oriëntatie op de eigen organisatie relatief groot. Er is vrij veel aandacht besteed aan het op orde krijgen van processen en systemen, de verdere uitwerking van filosofieën en concepten en de samenhang daartussen.

De 9 beoogde prestaties zijn (overwegend) SMART geformuleerd, maar de operationalisering ervan is vooral gebeurd in termen van acties en projecten. Op onderdelen ontbreekt de meting (jaarlijks toenemende waardering van de woonbeleving) en op onderdelen is de prestatie niet inzichtelijk (verwerking van klantinformatie in producten en diensten).

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

Bergopwaarts@BOW kent de opgaven in het werkgebied en werkt op basis van afspraken met verschillende partijen, zoals de gemeenten Deurne, Asten en (in de toekomst) Helmond, maatschappelijke organisaties en overige stakeholders. De corporatie is tevens bereid om bij te dragen in de landelijke en de regionale opgaven.

3.1 Landelijke opgaven

Bergopwaarts@BOW is in 2004 een samenwerking aangegaan met de studentenhuisvester DUWO uit Delft. Bergopwaarts heeft in 2002 129 woningen in Delft in eigendom genomen. Met deze aankoop draagt Bergopwaarts@BOW bij aan de financiering van ca. 800 nieuwe studentenwoningen op de TU- Campus in Delft. Daarnaast proberen beide corporaties elkaar te ondersteunen met hun specifieke expertise. Zo kijkt DUWO mee naar het project voor jongerenhuisvesting in het voormalige kleinseminarie Christus Koning in Helmond. Jaarlijks vindt een ontmoeting plaats van de directies en commissarissen van de beide corporaties.

Bergopwaarts@BOW neemt sinds 1999 in de vorm van een geldlening (€ 5 mln.) deel in het Woon Investeringsfonds WIF¹⁰.

3.2 Regionale opgaven

3.2.1 Regionale matching – ondersteuning

Bergopwaarts@BOW heeft de corporaties in de regio benaderd met het aanbod van financiële matching of ondersteuning op andere wijze. Geen van de corporaties heeft daaraan op dit moment de behoefte.

3.2.2 Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE)

Regionale woonvisie SRE (2004)

In december 2004 is de Regionale Woonvisie Stadsregio Eindhoven SRE verschenen (Samen Wonen in zeven ambities). Daarin worden per regio de belangrijkste opgaven genoteerd. Het werkgebied van Bergopwaarts@BOW ligt voornamelijk in de Peelregio, waarvoor de onderstaande opgaven gelden:

¹⁰ Het WIF heeft als doel om liquiditeiten te verschaffen aan minder draagkrachtige corporaties.

Tabel 3.1 Opgaven Peelregio

Onderwerp	Uitwerking
speerpunt	de eigen bevolking huisvesten
huurwoningen	minder huurwoningen bouwen (maar woningbehoefte als basis)
koopwoningen	deels invullen in de vorm van starterswoningen
meer betaalbare koop/huur	vooral voor starters en senioren
woningtoewijzing	transparante toewijzingssystematiek
levensloopbestendig	meer aandacht voor levensloopbestendig bouwen
verhouding koop/huur in 2010	65/35; geen doel op zich. Aansluiten op de vraag en jaarlijks monitoren
locaties nieuwbouw	uitbreidingslocaties en inbreidingslocaties
leefbaarheid	in alle kernen bouwen
prestatiecontracten met corporaties	jaarlijkse actualisatie, thema's onder meer kernvoorraad, specifieke doelgroepen, woonruimteverdeling
extramuralisering	tussen 100 en 300 woningen per gemeente te realiseren

Regionaal Convenant Wonen

Op basis van de Regionale Woonvisie is het Regionaal Convenant Wonen opgesteld, waar een groot aantal partijen - onder meer Bergopwaarts@BOW - bij betrokken is. In feite gaat de doorvertaling van de regionale opgaven via de gemeenten. Zij moeten er onder meer voor zorgen dat de woningproductie wordt doorvertaald naar de corporaties en stellen in overleg met de corporaties de omvang van de kernvoorraad vast. Aanvullend wordt opgemerkt dat:

- Partijen gezamenlijk een aanbodportaal opzetten en daaraan via de eigen websites linken.
- Partijen via het Regionaal Platform Wonen afspraken maken over deelname aan de monitoring.

Het convenant is voor onbepaalde tijd vastgesteld. Er is geen datum van inwerkingtreding bekend.

Regionale woningmarktmonitor 2007 (SRE)

De regionale woningmarktmonitor betreft de monitoring vanuit de ambities die in de regionale woonvisie zijn geformuleerd. Onderstaande aandachtspunten zijn van belang voor Deurne en Asten.

Tabel 3.2 Ambities vanuit regionale woonvisie voor Deurne en Asten

Deurne	Asten
aandeel woningen voor de primaire doelgroep: 40%	aandeel woningen voor de primaire doelgroep: 35%
2000-2007: groei woningvoorraad 501, waarvan 36% huur (en daarbinnen 38% sociale huur)	2000-2007: groei woningvoorraad 633, waarvan 25% huur (en daarbinnen 38% sociale huur)
omvang kernvoorraad 33% van de totale voorraad	omvang kernvoorraad 24% van de totale voorraad
productieopgave 2005-2010: 833, gerealiseerd 2005-2006: 148 (restand 685)	productieopgave 2005-2010: 410, gerealiseerd 2005-2006: 253 (restand 157)

De indruk bestaat dat de regionale woonvisie, het convenant en de monitoring een beperkte rol hebben in het beleid en de activiteiten van Bergopwaarts@BOW (en naar

verwachting ook in die van de andere convenantpartners). Uit de interviews bij Bergopwaarts@BOW is gebleken, dat ad hoc wel eens een regionaal overleg over specifieke thema's heeft plaatsgevonden. Er bestaat geen gestructureerd overleg of afstemming. De invulling van de regionale opgaven gaat primair via de gemeenten, die daarin hun eigen verantwoordelijkheid nemen. In bovenstaande tabel is een gewenste kernvoorraad vermeld voor Deurne, maar ten tijde van de maatschappelijke visitatie waren de gemeente Deurne en Bergopwaarts@BOW daarover nog met elkaar in overleg.

3.3 Lokale opgaven

3.3.1 Opgaven in de gemeente Deurne

Met de gemeente Deurne heeft Bergopwaarts@BOW een historie van prestatieafspraken, die jaarlijks herijkt en geëvalueerd worden. De prestatieafspraken zijn de nadere invulling van het convenant dat Bergopwaarts@BOW met de gemeente Deurne heeft gesloten. Het BBSH en de Nota Wonen (vastgesteld door de gemeenteraad op 3-9-2002) vormen daarvoor het beleidskader. In het convenant wordt de overlegstructuur vastgelegd, zowel bestuurlijk als ambtelijk, en eens per jaar nodigt Bergopwaarts@BOW de leden van de gemeenteraad uit voor een themabijeenkomst. Het convenant legt tevens als afspraken vast:

- Bergopwaarts@BOW heeft in 2005 een Strategisch Gebiedsbeleid geformuleerd. Bergopwaarts@BOW actualiseert 1 keer per 3 jaar (voor het eerst in 2007) haar Strategisch Gebiedsbeleid (herijking wijkanalyses en wijkvisies, bijstelling wijkontwikkelingsplannen of wijkbeheersplannen).
- Bergopwaarts@BOW is voor de gemeente eerste partij voor de realisatie van sociale huurwoningen in Deurne.
- In de prestatieafspraken worden jaarlijks, op basis van het woningbouwprogramma, nadere afspraken gemaakt over de rol die Bergopwaarts@BOW zal vervullen bij de realisatie van het programma (onderscheid tussen jongerenhuisvesting, startershuur, starterskoop, seniorenhuisvesting, huisvesting voor bijzondere doelgroepen).
- Toewijzing van huurwoningen is de verantwoordelijkheid van Bergopwaarts@BOW.
- Toewijzing van koopwoningen: bij projecten van minder dan 8 woningen wijst Bergopwaarts@BOW de woningen toe. Bij grotere projecten wordt de 1^e helft door Bergopwaarts@BOW toegewezen en de 2^e helft door loting.

Onder wisselende noemers is sprake van steeds terugkerende thema's in de jaarlijkse prestatieafspraken en voortschrijdende afspraken en overzichten. In algemene zin is het beeld dat Bergopwaarts@BOW goed voldoet aan de gemaakte afspraken. Ter illustratie worden de afspraken voor 2006 en de monitoring daarvan weergegeven. Daarbij wordt een koppeling gemaakt met de prestatievelden uit het SEV-referentiekader.

Tabel 3.3 Beschikbaarheid - betaalbaarheid

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Strategisch voorraadbeleid en voorraadbeheer	
1 ^e kwartaal 2006 bespreken Strategisch Gebiedsbeleid met gemeente. Uitgangspunt is het instandhouden van de voorraad betaalbare huurwoningen voor doelgroep van beleid en het uitbreiden van de voorraad levensloopbestendige woningen	In mei 2006 Strategisch Gebiedsbeleid gepresenteerd.
BOW stelt binnen het kader van het Strategisch Gebiedsbeleid wijkanalyses en wijkvisies op. Op basis van de visies worden wijkontwikkelingsplannen of wijkbeheersplannen vastgesteld. Vergelijken en qua tijdsplanning afstemmen van beheersplannen.	Wijkanalyses en -visies zijn tot op heden niet afgestemd met de gemeente. De beheersplannen worden in het vierde kwartaal van 2006 afgestemd

Woonruimteverdeling	
BOW ontwikkelt in 2006 een vernieuwend woonruimteverdelingssysteem (in voortraject afstemmen met oa gemeente, 2 ^e helft 2006).	BOW is nog bezig met ontwikkeling systeem, afstemming heeft nog niet plaatsgevonden.
Procedure uitgifte van starterskoop en seniorenkoopwoningen.	Procedure zoals afgesproken wordt gevolgd.
BOW en gemeente streven op termijn naar samenvoegen wachtlijsten woningzoekenden, concretiseren afspraken 1 ^e kwartaal 2006	Onderwerp van gesprek geweest; uitkomst is om 2 aparte wachtlijsten te laten bestaan (voorlopig)

Tabel 3.4 Bijzondere doelgroepen

Bijzondere woonvormen en woonbegeleiding	
Onderzoek naar haalbaarheid werkhotel voor jongeren	BOW stelt notitie op in 4 ^e kwartaal 2006 over jongerenhotel, geen koppeling meer met woonservicezone
Beschikbaar stellen 2 woningen voor project begeleid wonen voor jongeren	Nog maar 1 woning beschikbaar gesteld, voor 2 ^e woning is pve opgesteld en is BOW actief aan het zoeken
Afspraken maken over betaling deel kosten preventieve woonbegeleiding voor 'reguliere' huurders	Betaling van een deel van de kosten van preventieve woonbegeleiding is door gemeente opgenomen in begroting 2007

Woonwagens	
Overdracht van eigendom van woonwagens en standplaatsen van gemeente aan BOW voor 1-5-2006	Eind 2006: nog niet overgedragen.
In 1 ^e helft 2006 wordt onderzocht of uitbreiden van het aantal woonwagenlocaties noodzakelijk en realiseerbaar is	Onderzoek stilgelegd in afwachting van de uitbreiding van voornoemde locaties.
Beukenstraat wordt uitgebreid met 5 standplaatsen	Nog niet gebeurd (opgenomen in bestemmingsplan buitengebied, op z'n vroegst in raad van januari 2007).
Bestemmingsplanprocedure wordt gestart voor uitbreiding locatie Korstmos met 2 standplaatsen	Art 19 procedure gestart in oktober 2006.

WVG, WMO en lokaal loket	
Actualiseren convenant Wet voorzieningen gehandicapten in relatie tot de nog vast te stellen WMO.	Uitgesteld tot 2007, i.v.m. uitstel inwerkingtreding WMO naar 1-1-2007.
BOW en lokaal loket (De Wegwijzer) maken afspraken over de wijze waarop klanten zo goed mogelijk kunnen worden bediend	Lokaal loket nog niet gestart, derhalve nog geen afspraken gemaakt

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Statushouders	
BOW zal medewerking verlenen om 90% van de jaarlijkse taakstelling van de gemeente voor de huisvesting van statushouders te realiseren	Taakstelling 2006: 14 personen, van wie nu nog 3 te huisvesten, BOW heeft hiervoor al een woning toegezegd

Tabel 3.5 Leefbaarheid & Veiligheid

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Leefbaarheid	
Basisafspraken is het gezamenlijk optrekken in leefbaarheidsprojecten, zoals Heiakker, Koolhof, wijkbeheer	Heiakker wordt conform prestatieafspraken uitgevoerd, evaluatie in 2007, per 1-8 wijkbeheerder aangesteld Koolhof loopt, tussenrapportage wordt opgesteld In 2006 geen gezamenlijke visie over wijkbeheer ontwikkeld a.g.v. gemeentelijke reorganisatie: wordt later Projectnotitie over pilotproject mediation wordt besproken en project wordt mogelijk verlengd Financiering door BOW van de uitvoering van het Speelruimteplan zijn conform afspraak uitgevoerd Gezamenlijk kijken naar mogelijkheden voor overdracht beheer aan BOW van gemeentelijke sport- en welzijnsaccommodaties

Tabel 3.6 Nieuwbouwproductie – inclusief investeringen in voorraad en herontwikkeling

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Herontwikkeling en nieuwbouw	
Gemeente en BOW staan duurzame samenwerking voor. BOW is voor de gemeente de eerste partij voor de realisatie van sociale huurwoningen.	BOW is voor de gemeente de eerste partij voor de realisatie van sociale huurwoningen, over andere prijssegmenten en koopwoningen zijn per project afspraken gemaakt/
Inventarisatie van mogelijke herontwikkelingslocaties binnen bezit van BOW wordt minimaal 1x per 3 jaar geactualiseerd en daarbij wordt gezamenlijke prioritering aangegeven	In najaar 2006 zijn deze locaties besproken met de gemeente. Mogelijke aanvulling op prestatieafspraken weergegeven in 'herontwikkeling en nieuwbouw, projecten 2006-2009'
Jaarlijks worden op basis van het woningbouwprogramma nadere afspraken gemaakt over de rol die BOW zal vervullen bij de realisatie van het programma, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen jongerenhuisvesting, startershuur, starterskoop en seniorenhuisvesting.	Zie overzicht van projecten
BOW wordt door de gemeente betrokken bij het opstellen van de inventarisatie en de analyse tbv bestemmingsplannen	Is gebeurd

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Herontwikkeling en nieuwbouw, projecten 2006-2009	
Benoemde projecten uitvoeren	<p>Er zijn formats ontwikkeld waarmee de voortgang wordt bewaakt (besproken en geactualiseerd in het operationele en reguliere overleg). Stand van zaken genoemde projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Centrum/De Wolfsberg, 73 app. huur starters en senioren, start bouw 4^e kwartaal 2006 ○ Beukenstraat, 20 starters huur, 8 starters koop, start bouw 2007 (advertentie 7 starters koop via collectief opdrachtgeverschap in september 2006) ○ Liessel Molenweg, 8 huurwoningen starters, start bouw 4^e kwartaal 2006 ○ Neerkant, Vincentiusstraat, 10 huurwoningen senioren, locatie wordt opnieuw bekeken in relatie tot toekomstige herstructurering, start bouw 2007 ○ Woonservicezone St. Jozefparochie, ca 200 app. diverse doelgroepen, realisatieovereenkomst getekend, start bouw 1^e kwartaal 2007 ○ Woonservicezone Liessel, ca 145 app. en woningen, diverse doelgroepen, realisatieovereenkomst tekenen dec. 06/jan 07, start bouw 3^e kwartaal 2007 ○ Voormalige Rabobank Helenaveen (3 of 4 huurapp., 3 senioren huurapp.), start bouw 2007

	<ul style="list-style-type: none"> o Europastraat 2^e fase, 70 app./woningen diverse doelgroepen, visieontwikkeling 4^e kwartaal 2006, start bouw 2007 o Jongerenhuisvesting kern Deurne, 20 huurapp. jongeren, onderzoek haalbaarheid afgerond, visie wordt 4^e kwartaal 2006 met gemeente besproken, start bouw 4^e kwartaal 2007 / 1^e kwartaal 2008 o D'Esdoorn, 20 woningen en app. voor senioren en starters, schetsontwerp in 4^e kwartaal met gemeente besproken, start bouw 2007 o Locatie Thijssen Vlieden, huurapp: 5 jongeren, 5 starters, 5 senioren, start bouw 2^e kwartaal 2007 o OMO-locaties, intentieovereenkomst nog niet ondertekend (start bouw 2009, 2010, 2011) o OMO-pluslocaties (worden niet meer als afzonderlijke locaties behandeld) o Martinet II, BOW stelt massastudie op o Spoorzone, samenwerkingsovereenkomst april 2006 ondertekend (AM Wonen, BOW, gemeente) o Woonservicezone Zeilberg, start visieontwikkeling 2007
--	--

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Integrale Dorpontwikkelingsprogramma's (IDOP's)	
Opstelling IDOP's voor Helenaveen, Neerkant, Liessel en Vlieden.	IDOP Helenaveen vastgesteld, gestart met IDOP Neerkant.
BOW onderzoekt de mogelijkheden tot verbetering bestaande seniorenwoningen in Helenaveen	Betrokken bij overleg over herontwikkelingslocaties

Afspraak 2006	Realisatie 2006
Kwaliteit woningen	
Bij invulling van nieuwbouwprojecten en renovatie van woningen aandacht besteden aan mogelijkheden voor realisatie van flexibele woningen.	In woningbouwprogramma en de projecten van BOW is rekening gehouden met de behoefte
BOW zal per doelgroep uitgesplitst naar huur- en koopwoningen referentiewoningen beschrijven In woningbouwprogramma en verkavelingsplannen rekening houden met de behoefte aan deze woningen	In november 2006 vindt overleg met gemeente Deurne plaats over de stand van zaken m.b.t. referentiewoningen

3.3.2 Opgaven in de gemeente Asten

In november 2003 hebben Bergopwaarts@BOW en Stichting WOCOM een convenant afgesloten met de gemeente Asten. De prestatieafspraken hebben betrekking op 2004 en 2005. Nadien heeft geen vernieuwing plaatsgevonden van de afspraken. Dit hangt samen met de nieuwe Woonvisie die voor Asten wordt geformuleerd en met het feit dat de gemeente zich wil bezinnen op het type afspraken dat men met de corporaties maakt.

Bergopwaarts@BOW heeft vooruitlopend op nieuwe prestatieafspraken de gemeente Asten per brief op de hoogte gesteld van de activiteiten van de corporatie in de gemeente in de jaren 2007 en 2008.

Tabel 3.7 Afspraken 2004-2005 en evaluatie prestaties Bergopwaarts@BOW

Onderwerp	Afspraak	Resultaat BOW
Strategisch voorraadbeheer	BOW rondt in 2005 haar wijkvisies af	BOW heeft wijkvisies afgerond
	In samenwerking met gemeente en overige belanghebbenden wordt het wijkontwikkelingsplan Bloemenwijk uitgewerkt	Bewonersparticipatie is in volle gang. Overleg BOW, gemeente en Prodas m.b.t. ontwikkelingen brede school loopt
	BOW organiseert in 2005 een workshop leefbaarheid t.b.v. de raad teneinde draagvlak en visie te verkrijgen op dit beleidsveld	BOW heeft 2 brainstormsessies georganiseerd (opkomst viel tegen)
	BOW is bereid haar goedkope woningvoorraad te bewaken ten behoeve van de primaire doelgroep	Binnen huurbeleid BOW heeft dit aandacht; in 2005 heeft dit geresulteerd in behoud goedkope voorraad
	BOW evalueert en actualiseert in 2005 haar verkoopbeleid. De resultaten worden in 3 ^e kwartaal 2005 aan gemeente gepresenteerd	BOW heeft geen nieuw verkoopprogramma vastgesteld; in kader van de nieuwe bedrijfsontwikkelingen is de prioriteit gelegd bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan
Nieuwbouw	Centrumplan 't Kompas 44 huurwoningen	Huurwoningen in 2005 opgeleverd
	2 ^e woonlagenlocatie Voordeldonk-Noord, 6 chaletwoningen huur	Chalets in 2005 opgeleverd
	Particulier initiatief, tweedelig huur	Project bevindt zich in de besluitvormingsfase van de initiatieffase
	3 ^e woonwagenlocatie, voorbereiding, huur	Gekozen voor tijdelijke oplossing; in 2006 zoeken naar definitieve oplossing
	Gezamenlijk met WoCom: Mavo-terrein in Asten en locatie Antoniusstraat in Heusden	Planvorming vordert
Herontwikkelingsplannen	Bloemenwijk.	Projectorganisatie binnen BOW in oprichting.
	Bovist.	Overname door BOW gerealiseerd in 2005.

Onderwerp	Afspraak	Resultaat BOW
Leefbaarheid	BOW organiseert in voorjaar workshop leefbaarheid voor de gemeente.	Heeft plaatsgevonden als onderdeel van strategisch gebiedsbeleid (presentatie moet nog plaatsvinden).
	BOW formuleert in 2005 leefbaarheidsbeleid (starten met brainstormbijeenkomst).	Op verzoek van gemeente opgeschort naar 2006.
	BOW levert door middel van het financieren van (onderdelen van) projecten een extra bijdrage aan de leefbaarheid. BOW bepaalt inbreng per project.	BOW participeert financieel in de ontwikkeling van wijk- en dorpsraden.
	BOW draagt 35% bij aan de realisatie van het speelruimteplan	BOW heeft in 2004 een eenmalige bijdrage geleverd t.b.v. meerjarenplan tot 2006
	2 ^e woonwagenlocatie Voordeldonk-Noord wordt middels een wijkfeest opgeleverd (kosten voor rekening BOW).	Chalets zijn in oktober opgeleverd; feest wordt georganiseerd.
	BOW ontwikkelt samen met gemeente haar groenbeleid	BOW heeft in 2005 inventarisatiewerkzaamheden afgerond.
		BOW heeft sinds 3 jaar het product preventieve woonbegeleiding geïntroduceerd
kwaliteit woningen	nadrukkelijk aandacht besteden aan mogelijkheden voor het realiseren van flexibele woningen.	
	BOW zal per doelgroep referentiewoningen omschrijven (startbijeenkomst februari 2005, voor 1 juli resultaten aan gemeenten voorleggen).	BOW heeft enkele bijeenkomsten georganiseerd. Slotbijeenkomst is i.v.m. interne prioritering opgeschort naar 2006.
starterskoopwoningen	nadrukkelijk aandacht besteden aan mogelijkheden voor het realiseren van starterskoopwoningen.	
	corporaties onderzoeken de haalbaarheid tot verkoop van woningen uit de bestaande woningvoorraad t.b.v. starters.	
	BOW evalueert en actualiseert in 2005 haar verkoopbeleid.	Opgesteld als onderdeel van het strategisch gebiedsbeleid.
wonen en zorg	regierol ligt bij gemeente (in het kader van de nieuwe wet WMO).	

Onderwerp	Afspraak	Resultaat BOW
woonwagens	Eerste kwartaal 2005: gezamenlijk toekomstbeleid woonwagenlocaties BOW en gemeente Asten.	Opgesteld in 2005.
	Vorbereiding voor ontwikkeling evt. 3 ^e woonwagenlocatie wordt door BOW in samenwerking met de gemeente opgepakt in 2005.	Gekozen voor tijdelijke oplossing; in 2006 zoeken naar definitieve oplossing.
wet voorzieningen gehandicapten	Overleg gemeente en corporaties over mogelijkheden tot inzet van financiële middelen in kader van Wet Voorzieningen Gehandicapten.	
	Convenant Wet Voorzieningen Gehandicapten wordt geactualiseerd in kader WMO.	
	Op basis van eindrapportage ouderenproof (medio 2005) zullen gemeente en corporaties in overleg met andere partners nagaan welke acties worden ondernomen.	Afgerond, heeft geresulteerd in organisatie van een verankeringsgroep. Regierol bij KBO (gemeente en corporaties participeren). Resultaten van de rapportage worden meegenomen binnen wijkontwikkelingsplannen BOW.
statushouders	Corporaties verlenen hun medewerking om 90% van de jaarlijkse taakstelling van de gemeente voor de huisvesting van statushouders te realiseren.	BOW heeft uitvoering gegeven aan taakstelling voor 2005.

3.3.3 Opgaven in de gemeente Helmond

Met de gemeente Helmond zijn (nog) geen prestatieafspraken geformuleerd. Wel heeft Bergopwaarts@BOW in 2006 in samenspraak met de gemeente, vooruitlopend op de recent verschenen Woonvisie de mogelijke onderwerpen ten behoeve van deze (prestatie)afspraken benoemd:

- (Her)ontwikkeling en nieuwbouw.
- Bijzondere woonvormen/woonbegeleiding.
- Communicatie met de Commissie Wonen.
- De wijze waarop woningtoewijzing plaatsvindt.
- De taakstelling bijzondere doelgroepen.
- Prestatienorm huursubsidie.
- Het bewaken van de kernvoorraad.
- Rapportages.
- Wet Voorzieningen Gehandicapten.

3.3.4 Aanvullende afspraken

Convenant Wet Voorzieningen Gehandicapten (gemeente Asten, gemeente Deurne, Bergopwaarts@BOW) – november 2003

Binnen dit convenant zijn afspraken gemaakt over de toepassing van de Wet Voorzieningen Gehandicapten in woningen in de gemeenten, gericht op het opheffen of verminderen van ergonomische beperkingen in het normale gebruik van de woning. De partijen stellen als uitgangspunt dat zij baat hebben bij een duidelijke, werkzame en duurzame samenwerking om de financiële middelen goed in te kunnen zetten.

Samenwerkingscontract Bergopwaarts en Stichting Maatschappelijke Opvang Helmond e.o. (december 2003)

Begeleiding van problematische huurders in het wonen vereist een gezamenlijke aanpak tussen woningcorporatie en hulpverleningsinstanties. In het eerste jaar zullen er 10 en maximaal 15 alleenstaanden of gezinnen geholpen worden. Stilzwijgende verlenging van het contract.

Convenant Asten Ouderenproof (KBO Asten/Ommel en Heusden, gemeente Asten, provincie Noord-Brabant, Stichting Welzijn Ouderen, WoCom, Bergopwaarts, zorgvoorziening Savant, zorgvoorziening de Zorgboog) – 15 januari 2004

Het project 'is de gemeente Asten ouderenproof?' beoogde ouderen direct te betrekken bij het ouderenbeleid van de gemeente Asten. Het project liep in 2004 en was inventariserend van karakter. Men wilde zicht krijgen op de behoefte van de ouderen als leidraad voor een toekomstig gericht ouderenbeleid in Asten.

Convenant 'aanpak hennepkwekerijen in huurwoningen' Deurne, Asten en Someren (gemeente Deurne, gemeente Asten, gemeente Someren, Regiopolitie Brabant Zuid-Oost, Arrondissementsparket 's-Hertogenbosch, Bergopwaarts, WoCom) – december 2004

De samenwerking tussen de deelnemers bestaat uit deelname aan een project, dat gericht is op het nemen van op elkaar afgestemde maatregelen ten aanzien van bewoners van huurwoningen waarin zich hennepkwekerijen bevinden, zodat de (verdere) opkomst van criminele activiteiten in de vorm van het exploiteren van dan wel ter beschikking stellen van (delen van) woningen ten behoeve van hennepkwekerijen voorkomen en bestreden kan worden en de daaraan gekoppelde hinder en overlast verminderd kan worden.

Samenwerkingscontract vroegtijdige interventie probleemhuurders (Stichting Welzijn Deurne, Stichting Maatschappelijke Opvang Helmond e.o., Bergopwaarts) – 3 mei 2005

Vroegtijdige interventie van probleemhuurders met huurachterstanden vereist een gezamenlijke aanpak tussen Bergopwaarts en hulpverleningsinstanties. Door vroegtijdig en outreachend te handelen worden huisuitzettingen voorkomen. Door voorkoming van huisuitzettingen kan Bergopwaarts haar maatschappelijke taak van zorg en welzijn nog meer vorm geven. Door lichtere vorm van ambulante begeleiding vermindert de druk op de crisis- en vrouwenopvang door een afname van de instroom. BOW financiert VIP-medewerker en 5 plaatsen SMO Woonbegeleiding.

Realisatieovereenkomst woonservicezone St. Jozefparochie (gemeente Deurne, Bergopwaarts@BOW, de Zorgboog, Prodas) – april 2006

Na verschillende samenwerkingsovereenkomsten zijn partijen bereid over te gaan tot het maken van afspraken over de realisatie van het plan voor de woonservicezone. Bergopwaarts@BOW draagt binnen deze overeenkomst zorg voor de uitvoering van de Planuitwerking (uitgezonderd de realisatie van diensten), Locatieontwikkeling (bouw- en woonrijp maken) en Projectontwikkeling (het realiseren van het Programma).

Samenwerkingsovereenkomst spoorzone Deurne (Bergopwaarts@BOW, gemeente Deurne, N.V. Brabantse Ontwikkelings Maatschappij, AM Wonen) – april 2006

Partijen beogen te regelen:

- De verdere uitwerking van het Masterplan tot een meer gedetailleerd stedenbouwkundig ontwerp, als basis voor de noodzakelijke bestemmingsplanwijziging.
- De verdere uitwerking en optimalisering van de grondexploitatie waaronder begrepen de verdere fiscale optimalisatie ter zake van omzet en overdrachtsbelasting met betrekking tot de levering van gronden voor de realisatie van de in deze overeenkomst aan te duiden huurwoningen.
- Het verkrijgen van de voor de realisatie van de plannen noodzakelijke overheidssteun.
- Het verwerven van de voor de realisatie van masterplan noodzakelijke eigendommen en het daarbij noodzakelijkerwijze verplaatsen van een aantal van de momenteel in de Spoorzone functionerende bedrijven
- Het verkrijgen van aanvullende financieringsmogelijkheden
- De realisatie van de plannen.

BOW heeft te kennen gegeven bereid te zijn tot het investeren in de Spoorzone middels het in belegging en exploitatie nemen van de in de Spoorzone te realiseren huurwoningen.

Ontwikkel-/realisatieovereenkomst Woonservicezone Liessel (gemeente Deurne, Bergopwaarts@BOW, de Zorgboog, Prodas) – april 2007

Na verschillende samenwerkingsovereenkomsten gaan partijen over tot het maken van afspraken over de realisatie van het plan voor de woonservicezone Liessel. Bergopwaarts@BOW draagt binnen deze overeenkomst zorg voor de uitvoering van de Planuitwerking (uitgezonderd de realisatie van diensten), Locatieontwikkeling (bouw- en woonrijp maken) en Projectontwikkeling (het realiseren van het Programma). Bergopwaarts@BOW brengt haar gronden in in het project, verwerft de gronden van de gemeente en de Zorgboog en zorgt voor de verwerving van de gronden van derden en de levering aan nader te bepalen partijen. De gemeente Deurne en Bergopwaarts@BOW hebben een model opgesteld ten behoeve van de verrekening van de kosten en opbrengsten samenhangend met de locatieontwikkeling.

Intentieovereenkomst betreffende de samenwerking bij de revitalisering van de Bloemenwijk (gemeente Asten, Bergopwaarts@BOW) – 22 juni 2007

Deze intentieovereenkomst zal gevolgd worden door een samenwerkingsovereenkomst waarin onder meer financiële afspraken gemaakt zullen worden. Beide partijen zijn van mening dat het wenselijk is voor de Bloemenwijk een integrale visie te ontwikkelen met als doel om de Bloemenwijk te herontwikkelen tot een leefbare en toekomstbestendige wijk.

3.4 Prestaties

Voor de beoordeling van de prestaties worden de prestatievelden uit het SEV-referentiekader gebruikt.

Tabel 3.8 Prestaties

prestatieveld	overwegingen bij het oordeel	oordeel
beschikbaarheid	Landelijk: samenwerking met DUWO inzake studentenhuysvesting Lokaal: afspraken met Deurne en Asten inzake beschikbaarheid nagekomen en deels nog in uitvoering (woonruimteverdeelsysteem per 1/1/08).	8
betalbaarheid	Afspraken betreffen het in stand houden van de voorraad betaalbare huurwoningen. Omvat ruim 70% van het bezit van BOW. Conform afspraken worden de gemeenten geïnformeerd over het verkoopprogramma. Ontwikkeling van starterskoopwoningen nog niet geëffectueerd.	8
bijzondere doelgroepen	Landelijk: bijdrage aan studentenhuysvesting (DUWO) Lokaal: Specifieke afspraken betreffende bijzondere doelgroepen zijn nagenoeg geheel nagekomen. Op onderdelen enige vertraging (woonwagens en standplaatsen; actualisering convenant WVG/WMO). Daarnaast nieuwbouwprojecten die in overleg met gemeenten zijn afgestemd op doelgroepen	8
leefbaarheid & veiligheid	Afspraken in het kader van leefbaarheid zijn grotendeels nagekomen	8
nieuwbouwproductie	Deurne: intensieve communicatie met de gemeente over te realiseren projecten (totaal ca 15 projecten, ca 590 woningen) Asten: afspraken zijn nagekomen	9
stedelijke vernieuwing/ herstructurering	betrokkenheid bij Spoorzone in Deurne; bij Bloemenwijk in Asten. Beide nog in het stadium van visievorming. Wijkvisies zijn wel geformuleerd, maar niet gecommuniceerd met de gemeenten	7
gemiddeld oordeel		8

3.5 Presteren naar Opgaven: goed

Het beoordelingsschema uit de 2.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts@BOW resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.9 Presteren naar Opgaven

standaard	overwegingen bij het oordeel	oordeel	wegings-factor	gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	Bergopwaarts@BOW presteert goed waar het de opgaven in het werkgebied betreft. De feitelijke prestaties vloeien voort uit afspraken die gemaakt zijn en grotendeels zijn en worden nagekomen. Er zit continuïteit in de prestaties o.b.v. de afspraken met DUWO en met de gemeente Deurne. In Asten zijn na 2005 geen prestatieafspraken meer gemaakt (in afwachting van nieuwe Woonvisie en bezinning gemeente). In Helmond zullen ze naar verwachting in 2008/9 worden gemaakt.	8	70%	5,6
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Bergopwaarts@BOW kent de opgaven in het werkgebied en heeft tevens verkend welke bijdragen op regionaal en landelijk niveau geleverd kunnen worden	10	10%	1
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De vertaling van de opgaven naar (concrete) doelen gebeurt in overleg met andere organisaties en partijen, zoals DUWO, gemeenten, maatschappelijke en zorgorganisaties, marktpartijen en andere corporaties. Er is gedeeltelijk sprake van concrete, SMART geformuleerde doelen waarop prestatiemeting mogelijk is en deels van intenties of procesafspraken.	8	10%	0,8
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De jaarlijkse monitoring vindt op dit moment alleen plaats met de gemeente Deurne. Tevens heeft Bergopwaarts@BOW aan de gemeente Asten laten weten welke prestaties men in 2007 en 2008 denkt te zullen leveren.	8	10%	0,8
Presteren naar Opgaven: 8,3 – afgerond 8				

Bergopwaarts@BOW presteert goed waar het de opgaven in het werkgebied betreft. De corporatie kent de lokale opgaven en toont de bereidheid om daarover concrete prestatieafspraken te maken. Deze zijn in de periode 2004 t/m 2006 in overwegende mate ook nagekomen. Er is continuïteit in de afspraken met de gemeente Deurne. In Asten is die er niet omdat de gemeente zich bezint op de nieuwe woonvisie en het karakter van de afspraken. In afwachting daarvan heeft Bergopwaarts@BOW de te leveren prestaties geformuleerd en de gemeente daarover geïnformeerd. In Helmond worden de afspraken naar verwachting nog gemaakt.

Bergopwaarts@BOW is een van de partijen in het regioconvenant, maar de regionale afspraken lijken niet erg te leven. De vertaling ervan vindt plaats via de gemeenten naar de corporaties, zo is de indruk. Bergopwaarts@BOW heeft de regionale corporaties laten weten bereid te zijn tot matching of ondersteuning in een andere vorm. Op dit moment is daar geen behoefte aan.

Bergopwaarts@BOW draagt bij aan de realisatie van landelijke en sectoropgaven in de vorm van de samenwerking met DUWO en de participatie in het WIF.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

Bergopwaarts@BOW kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft met een aantal van hen afspraken gemaakt in de vorm van prestatieafspraken en convenanten. De stakeholders kunnen ingedeeld worden in een aantal groepen:

1. huurders;
2. gemeenten;
3. zorgpartners en partners maatschappelijke opvang;
4. dorps- en wijkraden;
5. overig (zoals politie en onderwijs).

Huurders

De huurders worden op verschillende manieren door Bergopwaarts@BOW gehoord. De huurderbelangenorganisatie HBO is daarin van belang, evenals de ledenraad. Tijdens de overleggen worden verschillende thema's behandeld.

Er zijn onderzoeken onder huurders die kwantitatieve resultaten opleveren, zoals die ten behoeve van het KWH-label. In 2006 heeft Bergopwaarts@BOW echter geconstateerd dat het KWH-label niet meer voldeed als meetinstrument voor het toetsen van de kwaliteitseisen die de corporatie aan haar dienstverlening stelt. Men vindt het te zeer een momentopname. Begin 2007 is een onderzoek gestart naar geschikte kwaliteitsmanagementmodellen. Gekozen is voor het INK en in november 2007 heeft de eerste positiebepaling plaatsgevonden.

De registratie van woningzoekenden verloopt in belangrijke mate via internet. Daarbij inventariseert Bergopwaarts@BOW gegevens om profielen en wensen van de woningzoekenden beter te kennen.

Sinds kort wordt de klanttevredenheid getoetst door klanten direct na mutaties en reparatieverzoeken te enquêteren over hun waardering van de dienstverlening. Ook wordt gebruik gemaakt van klantpanels. Deze laatste vorm heeft overigens meer het karakter van informeren en overtuigen van de klant dan dat er om een mening wordt gevraagd. Daarnaast is een start gemaakt met het verzamelen en analyseren van gegevens die klanten bij het gebruik van de internetsite achterlaten.

Gemeenten

Met de gemeente Deurne wordt het meest intensief samengewerkt als gevolg van de prestatieafspraken die Bergopwaarts@BOW met Deurne heeft gemaakt. Dit geldt in iets mindere mate ook voor de gemeente Asten, waar de herijking van de prestatieafspraken is

uitgesteld. Met de gemeente Helmond wil Bergopwaarts@BOW meer gaan samenwerken; de eerste contacten daarvoor zijn gelegd.

Zorgpartners/maatschappelijke partners

Bergopwaarts@BOW heeft een overzicht van zorgpartners/maatschappelijke partners waarmee wordt samengewerkt. De intensiteit van de samenwerking varieert.

Dorps- en wijkraden

De dorps- en wijkraden zijn veelal geen directe partners van Bergopwaarts@BOW. In een aantal dorpen en wijken maken de raden deel uit van de klankbordgroepen voor ontwikkelingen waar ook Bergopwaarts aan meedoet.

Overige partners

De overige partners van Bergopwaarts@BOW bestaan uit ontwikkelaars en aannemers. Daarnaast zijn er ook samenwerkingsovereenkomsten met de politie en PRODAS, het overkoepelend bestuur van de basisscholen in Deurne.

4.2 Belanghoudersbijeenkomst begin 2007

Begin 2007 zijn door Bergopwaarts@BOW gesprekken gevoerd over het maatschappelijk ondernemerschap met een aantal partijen¹¹:

- Partners zoals zorg- en welzijnsinstellingen
- Overheid (gemeenten)
- Klanten (HBO, wijk- en dorpsraden)
- Professionals (zoals de politie, vluchtelingenwerk, SWD).

Met deze stakeholders is gesproken over de maatschappelijke vraagstukken die op lokaal niveau spelen. Deze vraagstukken waren gekoppeld aan de volgende thema's: beschikbaarheid, innovatie, stedelijke of dorpsvernieuwing, leefbaarheid en veiligheid, bijzondere doelgroepen inclusief wonen en zorg, betaalbaarheid en betrekken van bewoners bij beleid en beheer. De stakeholders is gevraagd om de top drie van belangrijkste thema's aan te geven.

Tabel 4.1 Top drie thema's

Partners	Overheid	Klanten	Professionals
bijzondere doelgroepen	beschikbaarheid	beschikbaarheid	leefbaarheid en veiligheid
leefbaarheid en veiligheid	betaalbaarheid	leefbaarheid	betaalbaarheid
beschikbaarheid/ betaalbaarheid	leefbaarheid en veiligheid	betaalbaarheid/ bijzondere doelgroepen	beschikbaarheid/ bijzondere doelgroepen

De stakeholders zijn ondervraagd over het maatschappelijk ondernemerschap van Bergopwaarts@BOW en de verwachtingen voor de toekomst zijn besproken. Per type partij worden onderstaand de belangrijkste items vermeld:

¹¹ In dit kader zijn ook medewerkers en de leden van de Raad van Commissarissen betrokken. Deze gegevens zijn niet meegenomen in dit hoofdstuk over externe stakeholders.

Tabel 4.2 Bergopwaarts@BOW als maatschappelijk ondernemer

Partij	Bergopwaarts@BOW als maatschappelijk ondernemer	Toekomstverwachtingen
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Er is niet voldoende verantwoording richting samenwerkingspartners. • Op individueel vlak is men over het algemeen tevreden. • Als totaal nog naar binnen toe gekeerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bergopwaarts moet belangrijke schakel worden in vierhoek wonen-werk-zorg-vrije tijd. • Opgaven vooral op gebied van wonen/huisvesting. Ook in de nieuwbouw. • Rol bij huisvesting aan onderkant samenleving (gezamenlijke visie).
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> • Deurne: speelveld vooral het bouwen en beheren van woningen. • Communicatie is aandachtspunt. • Asten: aandachtspunt is het kennen van klanten en partners en het verantwoorden van beleidskeuzes; er is sprake van een spanningsveld tussen het maatschappelijk ondernemerschap en de zakelijke opstelling van Bergopwaarts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer met de gemeente optrekken. • Meer preventieve acties (wijkopbouw, leefbaarheid). • Echt gaan bouwen. • Aandachtspunt: doorlooptijd en slagkracht. • Aandacht voor thema scheefwonen.
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> • In maatschappelijke prestatie van Bergopwaarts zijn veel (lokale) verschillen zichtbaar. • Veel plannen. • Aandachtspunt is verantwoorden van beleidskeuzes en communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer doen in de gemeente Asten. • Aanpakken van wijken met oude woningen en weinig voorzieningen. • Woningen aanpassen aan vergrijzing en zorgvraag.
Professionals	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig zicht op beleidskeuzes. • Meedenken met politie (tevreden). • Over het algemeen wel een maatschappelijk ondernemer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor evenwicht tussen bijzondere en reguliere doelgroepen. • Aandacht houden voor huisvesting starters en senioren. • Meer gebruik maken van sleutelpositie als corporatie.

4.3 De betrokkenheid van de stakeholders bij de Maatschappelijke Visitatie

ECORYS heeft er in overleg met Bergopwaarts@BOW voor gekozen om de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Op deze wijze kon in relatief korte tijd op een efficiënte wijze een groot aantal stakeholders om een oordeel gevraagd worden. De selectie van de te interviewen stakeholders is gemaakt door ECORYS, na consultatie van Bergopwaarts@BOW. De namen en adressen zijn verstrekt door Bergopwaarts@BOW. De stakeholders zijn door de corporatie en ECORYS gezamenlijk benaderd met een brief. Daarin werd de

doelstelling van de maatschappelijke visitatie uitgelegd en om medewerking gevraagd. In de brief is tevens aangegeven dat de geadresseerden telefonisch zouden worden benaderd door - met naam genoemde - medewerkers van ECORYS. In de telefonische contacten werd de stakeholders gevraagd of ze bereid waren om medewerking te verlenen aan de stakeholdersbijeenkomst.

Aanvankelijk was het de bedoeling om twee stakeholdersbijeenkomsten te houden: een avondbijeenkomst voor de vertegenwoordigers van dorps- en wijkraden¹² en een middagbijeenkomst voor de overige stakeholders. Tijdens de telefonische contacten werd duidelijk dat het aantal vertegenwoordigers van de dorps- en wijkraden niet voldoende zou zijn voor het houden van een bijeenkomst. In overleg met Bergopwaarts@BOW is vervolgens besloten om hen telefonisch te interviewen. Zie bijlage 2 voor de lijst van stakeholders die of aan de bijeenkomst of aan de telefonische interviews hebben meegewerkt.

4.4 Prestaties

4.4.1 Dorps- en wijkraden

Contact met Bergopwaarts@BOW

Het merendeel van de dorps- en wijkraden heeft niet regelmatig contact met Bergopwaarts@BOW. Men komt de corporatie onder meer tegen bij informatieavonden. Wanneer in de wijken en dorpen (mede) door Bergopwaarts@BOW gestarte ontwikkelingen plaatsvinden, zoals nieuwbouw en herstructurering, zijn de contacten veelvuldiger. In een aantal gevallen zijn dorps- en wijkraden gevraagd om zitting te nemen in een klankbordgroep die advies uitbrengt over - bijvoorbeeld - het gewenste woningbouwprogramma.

Beeld van Bergopwaarts@BOW in hoofdlijnen

Het beeld dat de dorps- en wijkraden van Bergopwaarts@BOW hebben, is positief veranderd in de afgelopen jaren. Bergopwaarts@BOW is een ambitieuze corporatie met veel plannen. De uitwerking en realisatie van de plannen is echter (nog) niet altijd even goed zichtbaar.

Zijn de strategische pijlers vanuit het ondernemingsplan herkenbaar? Zijn de geformuleerde prestaties herkenbaar?

De dorps- en wijkraden herkennen de strategische pijlers niet als zodanig; ze zijn volgens hen ook niet voor buitenstaanders geformuleerd. Men vindt de geformuleerde prestaties voor een groot deel intern gericht en enigszins abstract geformuleerd. Concretisering van prestaties zal meer duidelijkheid kunnen brengen.

Houdt Bergopwaarts@BOW zich met de goede dingen bezig?

De praktijk laat zien dat Bergopwaarts@BOW zich in toenemende mate met de goede dingen gaat bezighouden. De communicatie naar buiten toe is hierbij wel een aandachtspunt.

¹² de leden van de dorps- en wijkraden zijn veelal overdag niet beschikbaar vanwege hun werk

Rapportcijfer: gemiddeld 7

De dorps- en wijkraden geven een beoordeling tussen een 6 en een 8, met daarbij de opmerking dat het cijfer de potentie heeft hoger te worden als de prestaties meer concreet worden.

4.4.2 Stakeholdersbijeenkomst Maatschappelijke Visitatie

Op 29 november 2007 is in de middag met 14 vertegenwoordigers van stakeholders van Bergopwaarts@BOW gesproken over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. In 3 rondes is aan de stakeholders een oordeel gevraagd en met hen discussie gevoerd. De rondes hadden als thema:

1. Ambities en doelstellingen van Bergopwaarts@BOW.
2. Opgaven in het werkgebied.
3. Een boodschap aan Bergopwaarts@BOW.

De eerste twee rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Bergopwaarts@BOW. Vervolgens is aan de stakeholders gevraagd om aan te geven welk belang zij hechten aan de genoemde ambitie, doelstelling of opgave en tevens een oordeel uit te spreken over de prestaties van de corporatie. In de derde ronde is de stakeholders ruimte gegeven voor een eigen beoordeling van de maatschappelijke prestaties van de corporatie.

Er zijn enquêteformulieren gebruikt voor het inventariseren van het stakeholdersoordeel. In totaal zijn 14 enquêtes ingevuld, waarvan 3 door vertegenwoordigers van de gemeente, 2 door vertegenwoordigers van de huurders, 5 door zorgpartners/maatschappelijke partners en 2 door overige stakeholders¹³. Na elke ronde heeft een discussie plaatsgevonden.

4.4.3 Het stakeholdersoordeel over presteren naar eigen ambities en doelstellingen

De ambities en doelstellingen van Bergopwaarts@BOW zijn voorgelegd aan de stakeholders. Er is onderscheid gemaakt tussen de ambities en doelstellingen uit de Cobra-periode en de periode daarna. Daarbij is de stakeholders gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven:

- hoe belangrijk zij deze ambities en doelstellingen vinden.
- welk oordeel zij hebben over de prestaties van Bergopwaarts@BOW.

In de tabellen wordt het belang dat stakeholders aan een doelstelling hechten weergegeven en vervolgens de beoordeling van de prestaties van Bergopwaarts@BOW op deze doelstelling. Wanneer de stakeholders geen mening hadden of geen beoordeling konden geven, hebben zij dit kunnen aangeven door een vraagteken in te vullen.

¹³ Vertegenwoordigers van de politie, vertegenwoordiger van DUWO uit Delft

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Cobra

ambities en doelstellingen Cobra (2004)	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang ervan	beoordeling van de prestaties van BOW	geen mening over de prestatie
Excelleren in kwaliteit van de producten, wensen van en een duurzame relatie met de klant centraal.	8,4	1	7,0	4
Actief voor alle leeftijdscategorieën die met zorg willen wonen; ontwikkelen en beheren van vastgoed en makelen in de zorg.	8,4	1	6,7	3
Dynamische en toekomstgerichte ontwikkeling en beheer van vastgoed, aandacht voor de maatschappij, markt, klant en rendement.	8,5	1	7,1	5
Cobrawijken zijn prettig leefbare en perspectiefvolle wijken.	8,2	1	7,0	7
gemiddeld	8,4		7,0	

De stakeholders hechten een relatief groot belang aan alle ambities en doelstellingen die in de Cobra-periode geformuleerd zijn. De beoordeling van de prestaties op deze ambities en doelstellingen is telkens voldoende. De feitelijke prestaties op de doelstellingen zijn voor een aantal stakeholders (in het bijzonder overige stakeholders en gemeenten) niet duidelijk. Dit geldt vooral voor de laatste ambitie ‘Cobra-wijken zijn prettig leefbare en perspectiefvolle wijken’, waar zeven stakeholders een vraagteken hebben ingevuld.

Tabel 4.4 Stakeholdersoordeel over strategische pijlers van Bergopwaarts@BOW

strategische pijlers Bergopwaarts@BOW 2005- 2006	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang ervan	beoordeling van de prestaties van BOW	geen mening over de prestatie
Bedienen van de klant in zijn unieke behoeften	8,5	0	7,2	1
Verantwoorde ambitie door beheerst risicoprofiel	7,8	0	6,8	7
Groei door partnership	7,5	0	7,1	4
Creëren van een virtuele corporatie	7,5	0	7,4	5
gemiddeld	7,8		7,1	

De strategische pijlers van Bergopwaarts@BOW worden door alle stakeholders belangrijk gevonden; het bedienen van de klant in zijn unieke behoeften wordt als de belangrijkste strategische pijler beschouwd. Dit is ook de pijler die zich het best laat beoordelen op prestaties. De tweede pijler is het minst goed te beoordelen qua

prestatieniveau en wanneer stakeholders dat wel kunnen, is de beoordeling relatief laag, maar nog steeds voldoende.

Tabel 4.5 Stakeholdersoordeel over prestaties van Bergopwaarts@BOW

prestaties Bergopwaarts@BOW 2005-2006	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang ervan	beoordeling van de prestaties van @BOW	geen mening over de prestatie
70% van klanten neemt producten en/of diensten af via het internet binnen 5 jaar.	7,1	0	7,3	5
Van geleverde producten en diensten vragen en verwerken wij feedback via het vertalen van klanteninformatie naar leefstijlen binnen 2 jaar.	7,7	0	7,0	8
De waardering van de woonbeleving bij Bergopwaarts@BOW moet ieder jaar een stijgende lijn vertonen.	8,0	0	7,3	5
De komende 5 jaar bouwt Bergopwaarts@BOW 500 woningen.	8,3	0	6,9	2
Voor 2008 realiseren wij meerjarenafspraken met de driehoek Asten, Deurne en Helmond.	8,3	0	7,0	5
Binnen 1 jaar zijn alle wijkvisieplannen gereed en binnen 2 jaar alle wijkontwikkelingsplannen.	7,5	1	7,0	6
Wij maken binnen 2 jaar producten, diensten en werkomgeving virtueel beschikbaar	7,4	0	7,4	5
30% van de dekking van Bergopwaarts@BOW wordt verzorgd door derden binnen 3 jaar.	6,0	7	6,0	10
Binnen 2 jaar is de projectadministratie realtime gekoppeld aan projecten.	7,2	2	6,6	7
gemiddeld	7,5		7,0	

De tabel maakt zichtbaar dat enkele meer intern gerichte prestaties voor de stakeholders niet herkenbaar of niet goed te beoordelen zijn. Dat betreft in het bijzonder de prestatie dat 30% van de dekking van Bergopwaarts@BOW binnen 3 jaar wordt verzorgd door derden. Het belang dat gehecht wordt aan de voorgenomen bouwproductie en de meerjarenafspraken met gemeenten is groot. Hierbij wordt duidelijk dat de prestaties nog niet als goed worden beoordeeld, wellicht omdat ze nog niet geheel zichtbaar zijn. De intenties die Bergopwaarts@BOW uitgesproken heeft, worden wel positief beoordeeld.

Tijdens de discussie werd opgemerkt dat klantgerichtheid verder gaat dan het aanbieden van een goede internetsite. De wijze waarop Bergopwaarts@BOW gebruik maakt van het internet is op zich goed. Het echte contact met de klant, zoals in de woonwinkel, mag hierdoor echter niet komen te vervallen. Wat de wijkvisies en wijkontwikkelingsplannen

betreft, merken de vertegenwoordigers van de gemeenten op dat zij over deze documenten niet geïnformeerd zijn. Daarbij blijkt dat wel van ambtelijke informatie sprake is geweest, maar niet van een bestuurlijk overleg of vaststelling. De ambitie om dergelijke plannen te maken, wordt overigens als positief beoordeeld.

Tevens merken de stakeholders op dat de medewerkers van Bergopwaarts@BOW naar buiten toe niet altijd één gezicht laten zien: 'het maakt uit met wie je te maken hebt'. De communicatie richting stakeholders is in algemene zin voor verbetering vatbaar.

4.4.4 Het stakeholdersoordeel over presteren naar opgaven

De opgaven in het werkgebied zijn toegelicht aan de stakeholders. Er is daarbij het onderscheid gemaakt naar landelijke opgaven, regionale opgaven en de opgaven in de gemeenten Deurne en Asten. Na de presentatie van deze opgaven gaf de vertegenwoordiger namens de gemeente Asten aan dat men voornemens is nieuwe meerjarenafspraken te maken met Bergopwaarts@BOW na het afronden van de woonvisie, die nu in voorbereiding is. De gemeente Helmond heeft dit jaar haar woonvisie vastgesteld en op deelgebieden zou Bergopwaarts@BOW hieraan bijdragen kunnen leveren. De verwachting is dat deze bijdragen in het voorjaar van 2008 verder besproken zullen worden.

De stakeholders is vervolgens gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven

- Hoe belangrijk zij deze opgaven vinden.
- Welk oordeel zij hebben over de prestaties van Bergopwaarts.

In deze ronde had een relatief groot aantal stakeholders geen mening of oordeel over de prestaties van Bergopwaarts@BOW. Dit is begrijpelijk, daar de stakeholders die zich op Deurne richten, veelal geen beeld hebben van de zaken die er in Asten spelen en andersom.

Landelijke opgaven

Voor de lokaal en regionaal opererende stakeholders hechten relatief weinig belang aan de landelijke prestatie van Bergopwaarts@BOW. Er is een groot verschil zichtbaar tussen het belang (laag) dat men hecht aan de landelijke opgaven en het oordeel (hoog) over de prestaties. De feitelijke prestaties zijn door een relatief kleine groep beoordeeld.

Tabel 4.6 Stakeholdersoordeel over opgaven in het werkgebied, landelijk

opgaven landelijk	belang volgens stakeholders	geen mening	beoordeling van de prestaties van Bergopwaarts	geen mening
samenwerking met DUWO, studentenhuisvesting	5,7	3	9,6	7
bijdrage aan WIF	5,6	7	9,7	9
gemiddeld	5,6		9,6	

Regionale opgaven

Zoals eerder aangegeven, lijken de regionale opgaven en afspraken bij Bergopwaarts@BOW minder te leven; deze zijn alleen indirect relevant, in de doorvertaling in afspraken met de gemeenten in het werkgebied. Ook de stakeholders hebben weinig zicht op de regionale doelstellingen, opgaven en afspraken. Voor veel stakeholders zijn ze niet herkenbaar en niet te beoordelen. Waar wel beoordeeld wordt, valt op dat de prestaties op het veld beschikbaarheid laag scoren. Dit heeft te maken met het geringe aanbod aan woningen in de afgelopen jaren.

Tabel 4.7 Stakeholdersoordeel over opgaven in het werkgebied, regionaal

opgaven regionaal	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang	beoordeling van de prestaties van BOW	geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	8,3	5	5,4	7
Betaalbaarheid	8,5	6	7,5	6
Bijzondere doelgroepen	8,6	5	7,2	6
Leefbaarheid – veiligheid	8,6	5	7,4	7
Bouwproductie	8,3	4	6,8	6
Stedelijke vernieuwing	8,1	5	7,2	7
gemiddeld	8,4		6,9	

Lokale opgaven

De beoordeling van de prestaties van Bergopwaarts@BOW in de gemeente Deurne is overwegend ruim voldoende of goed. De prestatievelden bouwproductie en stedelijke vernieuwing scoren wat minder. Hierbij is vaak de opmerking gemaakt dat de activiteiten op deze velden nog moeten starten of net gestart zijn. De resultaten zijn nog niet goed zichtbaar. Het beeld dat voor Deurne geldt, geldt in hoofdlijnen ook voor Asten. Tijdens de discussie na het invullen van de enquêteformulieren bleek dat vooral de inspanningen van Bergopwaarts@BOW op het gebied van leefbaarheid (bijdrage speelruimte en woonwagencentrales), het nieuwe woonruimteverdelingsstelsel en de bijdragen ten behoeve van de bijzondere doelgroepen positief gewaardeerd worden.

Tabel 4.8 Stakeholdersoordeel over presteren naar opgaven in het werkgebied, Deurne

opgaven landelijk	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang	beoordeling van de prestaties van BOW	geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	8,9	5	7,2	7
Betaalbaarheid	9,3	5	8,2	6
Bijzondere doelgroepen	9,3	5	7,4	5
Leefbaarheid – veiligheid	9,1	5	8,3	6
Bouwproductie	7,9	5	6,0	7
Stedelijke vernieuwing	7,9	5	6,4	7
gemiddeld	8,7		7,3	

Tabel 4.9 Stakeholdersoordeel over presteren naar opgaven in het werkgebied, Asten

opgaven landelijk	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang	beoordeling van de prestaties van BOW	geen mening/ over de prestaties
Beschikbaarheid	8,1	4	7,0	6
Betaalbaarheid	9,1	5	8,1	5
Bijzondere doelgroepen	8,9	4	7,2	5
Leefbaarheid – veiligheid	8,3	4	8,4	7
Bouwproductie	7,5	4	6,0	6
Stedelijke vernieuwing	7,8	4	6,8	8
gemiddeld	8,3		7,3	

4.4.5 Algemeen beeld en boodschap

In de derde ronde is de stakeholders gevraagd naar het algemene beeld en de boodschap voor Bergopwaarts@BOW. De opmerkingen kunnen als volgt worden samengevat:

- Stakeholders hebben een positief beeld van Bergopwaarts@BOW; het is voor hen een betrouwbare partner die bereid is tot investeringen in (onder meer) veiligheid en leefbaarheid. Zij zien tevens een goede ontwikkeling. Zij beschrijven deze onder meer als ‘een corporatie in beweging’ en ‘de ontwikkeling van beheer naar klantgerichtheid en maatschappelijk ondernemerschap’. Het Cobra-jaar wordt negatief beoordeeld; plannen bleven liggen en er gebeurde niets.
- Bergopwaarts@BOW houdt zich volgens de stakeholders met de goede dingen bezig en laat geen belangrijke zaken liggen. Enkele stakeholders vragen (meer) aandacht voor jongerenhuisvesting en bijzonder doelgroepen.
- De communicatie met de stakeholders is niet slecht, maar kan nog wel verbeterd worden. Sommige medewerkers hebben volgens de stakeholders nog ‘de oude mentaliteit’; zij denken dat de klant er is voor hen in plaats van andersom. De communicatie is niet altijd consistent; wat door de stakeholders onder meer wordt geweten aan de snelle groei van de organisatie. Ook mag het tempo in de contacten en in het afhandelen van afspraken soms wat hoger zijn.
- Enkele stakeholders blijken geen goed zicht meer te hebben op hoe de organisatie in elkaar zit. Zij geven aan overwegend contacten te hebben op het uitvoerende niveau en missen informatie over het beleid en de strategie van de corporatie. Het is voor hen niet duidelijk wie ze daarvoor kunnen benaderen.
- De stakeholders wensen dat Bergopwaarts@BOW doorgaat op de ingeslagen weg en geven daarbij enkele adviezen mee: maak de rol als maatschappelijk ondernemer en de meerwaarde ten opzichte van marktpartijen goed zichtbaar; tracht de dynamiek van de directeur-bestuurder goed te verankeren in de organisatie; blijf doorgaan met het meer naar de eigen organisatie trekken van taken en het minder inhuren van externen.

4.5 Prestaties volgens stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 2.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts@BOW resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.10 Prestaties volgens stakeholders

standaard	overwegingen bij het oordeel	oordeel	wegings-factor	gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>Bergopwaarts@BOW kent de stakeholders in het werkgebied en heeft formeel en/of informeel contact met hen.</p> <p>Bergopwaarts@BOW is bereid om prestatieafspraken te maken en convenanten te ondertekenen ten behoeve van de gezamenlijke afspraken</p>	7,2	70%	5,0
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelen en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie heeft een gestructureerd contact met een aantal stakeholders (zoals met Deurne). In het algemeen zijn de intenties om stakeholders te horen en te informeren goed (zoals blijkt uit de klantenpanels en de bijeenkomsten over het maatschappelijk ondernemerschap), maar de vertaling ervan naar de eigen activiteiten kan nog wat meer gestructureerd en uitgewerkt worden.	8,5	10%	0,85
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	Bergopwaarts@BOW maakt dit via prestatieafspraken duidelijk bij een aantal stakeholders. De bereidheid tot het maken van prestatieafspraken en het ondertekenen van convenanten is aanwezig, maar heeft nog niet overal daadwerkelijk tot resultaten geleid	7	10%	0,7
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Dit is alleen waarneembaar in de gemeente Deurne. De intentie is er om dit ook met de andere gemeenten in het werkgebied te realiseren, zoals Asten en Helmond.	7	10%	0,7
Presteren volgens stakeholders: 7,3 – afgerond 7				

Het maatschappelijk presteren van Bergopwaarts@BOW wordt beoordeeld met een 7 en dat is een royale voldoende. De stakeholders tonen zich overwegend positief over de prestaties en de contacten met de corporatie. Bergopwaarts@BOW is voor hen een betrouwbare partner. Zij zien bovendien een ontwikkeling naar een actiever maatschappelijk ondernemerschap die zij positief waarderen. De visitatiecommissie constateert dat Bergopwaarts@BOW de stakeholders kent, met hen formele en informele contacten onderhoudt, ze serieus neemt en tot afspraken wil komen over de te leveren prestaties. Voor zover waarneembaar worden de afgesproken prestaties vervolgens ook in belangrijke mate geleverd.

De kanttekeningen die door stakeholders worden geplaatst, hebben overwegend betrekking op de veranderingen die de organisatie doormaakt. Stakeholders waarderen deze op zich positief, maar zien dat nog niet alle medewerkers er in mee (kunnen) gaan. De mate van klantgerichtheid varieert, de communicatie is niet altijd consistent en het tempo mag soms wat hoger zijn. Een aandachtspunt is de bekendheid van de organisatie en de contactpersonen voor alle stakeholders. Mede als gevolg van organisatorische en personele veranderingen weten enkele stakeholders niet meer bij wie ze terecht kunnen. Dit blijkt zich onder meer voor te doen in de situatie waarin men tevreden is over de samenwerking in de uitvoering, maar graag wat meer overleg wil over beleid en strategie van de corporatie.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)

5.1 Inleiding

Het SEV-referentiekader betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is nog in ontwikkeling. In de eerdere uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek¹⁴, ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De (benchmark-)gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Langs deze drie invalshoeken komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand. De mate waarin de organisatie efficiënt werkt, wordt hierin meegenomen. De beoordeling wordt aangevuld met een oordeel over de beleidsmatige inbedding en de transparantie (zie paragraaf 5.5). Het beoordelingsschema uit het SEV-referentiekader is in de bijlage opgenomen.

Als kanttekening vooraf wijst de visitatiecommissie erop dat tijdens het proces van maatschappelijke visitatie het aanvankelijke beeld van een financieel gezonde en krachtige corporatie moest worden bijgesteld. In december 2007 verscheen de geactualiseerde versie van Corporatie in Perspectief van het CFV. De daarin opgenomen prognoses gaven de visitatiecommissie een minder gunstig beeld van de financiële positie van de corporatie. Hoewel deze nadien door het CFV in een brief aan Bergopwaarts@BOW zijn gecorrigeerd, blijft het beeld van een kwetsbaarder financiële positie bestaan. Een en ander staat beschreven in paragraaf 5.3.

5.2 Transparantiemethodiek

De Transparantiemethodiek beoogt bij de kasstromen van de corporatie het onderscheid aan te brengen tussen de rol van vastgoedondernemer en de maatschappelijke rol. De externe meerwaarde ervan is onder meer dat de corporatie de mogelijkheden en grenzen kan aangeven bij de financiële inzet voor maatschappelijke doelen. Langs die weg ontstaat een referentie voor de beantwoording van de vraag of de corporatie presteert naar vermogen. Een belangrijke waarde van de transparantiemethodiek is tevens het zichtbaar maken van consequenties in een afwegingsproces.

¹⁴ De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Er is discussie mogelijk over de waarde en de interpretatie van de uitkomsten van de transparantiemethodiek. Deze geven bijvoorbeeld geen inzicht in de vraag of de corporatie de middelen efficiënt en effectief besteedt. Wij verwijzen onder meer naar de elementen 'kosten werkelijke huur versus maximaal redelijk' en 'aftopping van stichtingskosten' die als maatschappelijke uitgaven worden benoemd. Deze discussie wordt ook gevoerd en is voor ECORYS mede de aanleiding om het oordeel over presteren naar vermogen breder te onderbouwen (door middel van de benchmarkgegevens van het CFV en de filosofie van de corporatie zelf).

De transparantiemethodiek toegepast

Bergopwaarts@BOW heeft de transparante schema's ingevuld voor periode 2004 tot en met 2006. Voor deze jaren resulteren negatieve saldi. Deze geven aan dat de maatschappelijke bijdragen van Bergopwaarts@BOW groter waren dan per saldo uit de herkomst van het vermogen beschikbaar kwam. Wij beschouwen deze uitkomsten als een indicatie van de bestedingsbereidheid van Bergopwaarts@BOW voor maatschappelijke opgaven. In deze bestedingen zijn de huurderiving (het verschil tussen gevraagde huurbedragen en maximaal redelijke huurbedragen) en de onrendabele toppen dominant. De maatschappelijke bestedingen betreffen in belangrijke mate 'vastgoedbestedingen'. Een visie daarop of een duidelijke argumentatie daarbij, ontbreken.

Tabel 5.1 Transparantiemethodiek toegepast Bergopwaarts@BOW, 2004 t/m 2006

herkomst vermogen in €	2004	2005	2006
Rendement eigen vermogen	€ 3.794.068	€ 4.117.898	€ 3.230.880
Extra opbrengst huurharmonisatie	€ 0	€ 0	€ 0
Rendement nieuwbouw	€ 0	€ 243.243	€ 8.096
Rendementsverlies verkochte woningen	€ 0	- € 33.902	- € 24.451
Rentabiliteitsvoordeel nieuwe leningen	€ 0	€ 0	€ 1.540.000
Rentebaten liquiditeiten	€ 146.000	€ 183.000	€ 221.000
Rendementsverlies liquiditeiten	- € 493.192	- € 193.615	- € 51.780
Winst verkoop huurwoningen	€ 696.000	€ 375.413	€ 1.174.439
Winst bouw koopwoningen	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 4.142.876	€ 4.692.037	€ 6.098.184

besteding vermogen in €	2004	2005	2006
kosten werkelijke huur versus maximaal redelijk	€ 14.215.000	€ 13.160.000	€ 13.948.000
kosten complexmedewerkers en wijkbeheerders	€ 139.000	€ 146.000	€ 231.000
Leefbaarheidsuitgaven	€ 415.000	€ 697.000	€ 117.000
Aftopping stichtingskosten	€ 279.028	€ 13.458.000	€ 6.134.000
Kosten herstructurering	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 15.048.028	€ 27.461.000	€ 20.430.000
Saldo	- € 10.905.152	- € 22.768.963	- € 14.331.816

5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV¹⁵

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2004 tot en met 2006 komt Bergopwaarts@BOW naar voren als een matig actieve corporatie, financieel gezond en met een vermogensovermaat die net onder de benchmark ligt. In het navolgende worden de gegevens weergegeven betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2007 tot en met 2011. Daarbij geldt steeds de referentiegroep als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Bergopwaarts@BOW heeft een kwalitatief goed bezit. Volgens de CFV-gegevens zijn in de afgelopen jaren de uitgaven voor klachten- en mutatieonderhoud gedaald terwijl die voor planmatig onderhoud zijn toegenomen. De onderhoudsuitgaven lagen in 2006 overwegend onder de benchmark. Hetzelfde geldt voor de uitgaven voor woningverbetering in 2006.

Tabel 5.2 Onderhoudskosten, Bergopwaarts@BOW, 2004 t/m 2006

x € 1.000	2004	2005	2006	in € per wgl		
				2006 corporatie	referentie	landelijk
klachtenonderhoud	649	527	395	84	252	251
mutatieonderhoud	976	768	689	147	144	154
planmatig onderhoud	3016	5621	4055	867	977	790
woningverbetering	167	0	220	5238	6390	683 (?)

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Mutaties

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Over de periode 2004 tot en met 2006 scoort Bergopwaarts@BOW hoger dan de referentiegroep wat betreft de verkoop van huurwoningen. Op alle andere elementen van de voorraaddynamiek zit Bergopwaarts@BOW lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

De prognoses voor de periode 2007 t/m 2011 geven het beeld van een toenemende dynamiek, in het bijzonder in de nieuwbouwproductie. Zoals eerder vermeld, heeft Bergopwaarts@BOW in de begroting voor 2007 het voornemen opgenomen om in de periode 2007 tot en met 2011 fors meer nieuwe woningen te produceren. Op jaarbasis gaat de voorgenomen productie van ca. 100 woningen naar ca. 320 woningen. De verkoop van huurwoningen blijft eveneens relatief hoog.

¹⁵ Op basis van Corporatie in Perspectief, CFV, 2007

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Bergopwaarts@BOW, 2004 t/m 2006

	Bergopwaarts@BOW	referentie	landelijk
nieuwbouw huur	0,4	0,9	0,9
sloop huur	0,1	0,4	0,6
aankoop huur	0,2	0,5	0,3
verkoop huur	0,7	0,4	0,8
nieuwbouw koop	0,1	0,2	0,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad Bergopwaarts@BOW, prognose 2007-2011

	Bergopwaarts@BOW	referentie	landelijk
nieuwbouw huur	3,9	2,2	1,9
sloop huur	0,2	0,5	0,9
aankoop huur	0,0	0,0	0,1
verkoop huur	2,0	0,5	0,7
nieuwbouw koop	1,6	0,6	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Rendementen

Bergopwaarts@BOW heeft een relatief laag rendement uit verhuur.¹⁶ Ook de overige rendementsbijdragen uit vastgoed (verkopen en overig) zijn relatief laag. Het rendement vreemd vermogen scoort wat hoger dan de referentiegroep en landelijk.

Tabel 5.5 Rendement

Rendement	Bergopwaarts@BOW	referentiegroep	landelijk
totaal rendement verhuur	1,7	4,2	3,6
totaal rendement vastgoed	0,7	1,8	2,3
totaal rendement vreemd vermogen	4,2	3,7	3,5

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde per verhuureenheid ligt bij Bergopwaarts@BOW lager dan in de referentiegroep en landelijk het geval is, terwijl de WOZ-waarde van het bezit juist gemiddeld erg hoog is. In het verschil tussen bedrijfswaarde en WOZ-waarde zit een belangrijke vermogenscomponent, maar aangezien de integrale verkoop van het corporatiebezit een fictie is, kan deze vermogenscomponent niet te gelde worden gemaakt.

¹⁶ De rapportages van Aedex/IPD geven vooral aan dat de huurinkomsten laag zijn. De totale exploitatiekosten liggen overigens eveneens onder de benchmark.

Tabel 5.6 Vastgoedwaarde

	Bergopwaarts@BOW	referentiegroep	landelijk
Bedrijfswaarde	€ 32.490	€ 36.179	€ 39.712
woz waarde	€ 172.510	€ 132.029	€ 130.653
bedrijfswaarde/woz-waarde	0,19	0,27	0,30

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Risicoprofiel

Het risicoprofiel van Bergopwaarts@BOW wordt door het CFV hoger geschat dan dat van de referentiegroep. Het ligt ongeveer op het landelijke gemiddelde. In de opbouw van de risico's blijkt dat sprake is van een relatief groter risico uit de gewone bedrijfsuitoefening en op basis van organisatiekenmerken. Het door het CFV minimaal noodzakelijk geachte weerstandsvermogen bedroeg in 2006 13,9 % van het balanstotaal, tegenover 11,7% in de referentiegroep. Het feitelijk gecorrigeerde weerstandsvermogen bedroeg in 2006 39,1%. Volgens de informatie in de publicatie Corporatie in Perspectief die begin december 2007 is verschenen, daalt het gecorrigeerd weerstandsvermogen naar 6,6 % in 2010. Over deze cijfers heeft het CFV medio 2007 contact opgenomen met Bergopwaarts@BOW, wat heeft geleid tot een bijstelling van de prognoses in positieve richting. De corporatie blijft in deze bijgestelde cijfers in de prognoseperiode (net) boven het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen.

Tabel 5.7 Opbouw weerstandsvermogen

	Bergopwaarts@BOW	referentiegroep	landelijk
basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0	5,0	5,0
factoren extra risico			
gewone bedrijfsuitoefening	5,3	3,0	3,6
Treasury	0,0	0,6	0,7
Projecten	2,3	2,1	2,3
vernieuwing/herstructurering	0,8	0,9	2,2
Marktpositie	0,0	0,0	0,0
Organisatie	0,5	0,1	0,2
min. noodzakelijk weerstandsvermogen als % van balanstotaal	13,9	11,7	14,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Vermogensovermaat

De vermogensovermaat van Bergopwaarts@BOW bedroeg in 2006 25,2 % van het balanstotaal. In de periode 2007 tot en met 2011 daalt de vermogensovermaat naar verwachting naar 0,8 % van het balanstotaal en vervolgens naar negatieve waarden. De vermogensovermaat per woongelegenheden wordt in deze periode beduidend lager dan het landelijke gemiddelde en dat van de referentiegroep. Hierbij geldt dezelfde kanttekening als is gemaakt bij tabel 5.7: de publicatie van december 2007 geeft niet de bijgestelde cijfers.

Tabel 5.8 Ontwikkeling vermogensovermaat - % balanstotaal

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
B@Bow	25,2	6,0	7,2	0,8	-3,5	-7,3
referentie	27,7	23,3	19,4	17,1	15,8	15,9
landelijk	14,9	12,6	10,3	8,9	8,2	8,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Tabel 5.9 Ontwikkeling vermogensovermaat - € per woongelegenhed

	2006	2011
Bergopwaarts@BOW	€ 9.627	-€ 3.955
Referentie	€ 9.833	€ 6.715
Landelijk	€ 5.912	€ 3.918

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Aanvullende informatie CFV en interviews

De hierboven weergegeven prognoses voor de periode 2007 tot en met 2010 geven een vrij dramatisch beeld van de ontwikkeling van de financiële positie. Het gecorrigeerde weerstandsvermogen daalt van bijna 40% van het balanstotaal (2007) naar 6,6% van het balanstotaal (2011). In 2009 komt Bergopwaarts@BOW onder de door het CFV geformuleerde minimum waardoor de huidige vermogensovermaat in een tekort resulteert.

Het CFV heeft naar aanleiding van deze constatering in augustus 2007 contact gezocht met Bergopwaarts@BOW. Er heeft een nadere uitwisseling van informatie plaatsgevonden die heeft geleid tot een aantal correcties, in het bijzonder in de bedrijfswaardeberekening en de prognose daarvan, waardoor het gecorrigeerde weerstandsvermogen in de prognoseperiode boven de minimumeis blijft.

Het CFV constateert in haar brief van 27 september 2007 dat in de prognoseperiode grote investeringen zijn gepland. De voorgenomen nieuwbouwproductie van huurwoningen omvat ca 20% van de voorraad. Het (bijgestelde) verwachte verloop van het gecorrigeerde weerstandsvermogen vergt een zorgvuldige afweging van de (onrendabele) investeringen. Het CFV verwijst in genoemde brief tevens naar de tekortkomingen die de accountant heeft geconstateerd in een aantal belangrijke bedrijfsprocessen. Het gaat om processen rondom investeringsbeslissingen, aanbestedingen en risicomanagement. Deze vragen extra aandacht van de organisatie. Als gevolg daarvan handhaaft het CFV de risico-opslag van 0,5% voor de organisatie. De door het CFV bijgestelde ontwikkeling van het gecorrigeerde weerstandsvermogen ziet er als volgt uit:

Tabel 5.10 Gecorrigeerd weerstandsvermogen

	2007	2008	2009	2010	2011
gecorrigeerd weerstandsvermogen als % van het balanstotaal	29,2%	29,0%	21,3%	17,8%	13,9%

5.4 Financiële sturing door Bergopwaarts@BOW

Bergopwaarts@BOW kiest voor de inzet van het beschikbaar vermogen, voor de eigen activiteiten waar nodig, maar ook via het WIF en in de (matching)afspraken die gemaakt zijn met DUWO. Overigens heeft Bergopwaarts@BOW ook in de regio onderzocht of er bij corporaties de behoefte bestaat aan financiële matching of andersoortige (financiële) ondersteuning. Deze blijkt er niet te zijn. De Raad van Commissarissen vindt eveneens dat Bergopwaarts@BOW moet investeren en geen beheerorganisatie (meer) moet zijn. Deze inzet wordt in de beschouwde periode zichtbaar, onder meer in de toegenomen nieuwbouwambities.

De meest expliciete formulering van het eigen financiële beleid is opgenomen in de notitie van eind 2005 over het strategisch voorraadbeleid.

- Solvabiliteit: BOW sluit aan bij het CFV enerzijds en een balanspresentatie in de jaarrekening anderzijds.
- Bij het CFV behoud van A-status: weerstandsvermogen mag niet lager zijn dan 15% met een maximale neerwaartse afwijking van 10% gedurende maximaal 2 jaar, waardoor het minimum uitkomt op 13,5%.
- Balanspresentatie: BOW hanteert een minimale algemene reserve in percentage van het balanstotaal van 10% (maximale neerwaartse afwijking van 5% gedurende maximaal 2 jaar, waardoor het minimum uitkomt op 9,5%).
- Financierbaarheid: BOW handhaaft minimaal de status van A-corporatie binnen de WSW-criteria (de minimale financieringsruimte is 2% van het totaal van de schuldrest van de leningen met een minimum van 15 miljoen euro (inschatting). De maximale neerwaartse afwijking is 5% binnen een jaar.

De normen van CFV en WSW zijn feitelijk de kaders waarbinnen bij Bergopwaarts@BOW het financiële beleid wordt geformuleerd. Solvabiliteit, liquiditeit en rendement zijn de pijlers. Daarover wordt ook gerapporteerd in de jaarstukken. Op basis van de beschikbare informatie blijkt dat Bergopwaarts@BOW in de afgelopen jaren heeft voldaan aan de eigen financiële vereisten.

De ontwikkeling van de **solvabiliteit** is behandeld in paragraaf 5.3

De **liquiditeitspositie** is een punt van aandacht. De accountant meldt in de voorlopige bevindingen bij de jaarrekening over 2006 dat de liquiditeitspositie is verbeterd, maar dat tijdig maatregelen dienen te worden genomen om liquiditeitsproblemen te voorkomen. De verhouding tussen de kortlopende vorderingen en de kortlopende schulden is 0,84, wat mede wordt veroorzaakt door de keuze om een deel van de portefeuille met korte termijn leningen te financieren.

Om zicht te hebben op de ontwikkeling van het financiële **rendement** neemt Bergopwaarts@BOW sinds 2005 deel aan de Aedex. Het financiële rendement van Bergopwaarts@BOW scoort steeds onder de benchmark. Twee zaken zijn bij deze constatering van belang:

- aanvankelijk was de eenduidige meting van het rendement een probleem omdat intern met verschillende formats werd gewerkt. Inmiddels is er een uniform format.

- Het bezit van Bergopwaarts@BOW kent lage huren. Aangezien het aantal mutaties beperkt is (ca 300 per jaar), blijft dit voorlopig zo. Het meerjarenhuurbeleid geeft wel aan dat bij mutatie woningen op het streefhuurniveau worden gebracht, maar dat leidt slechts langzaam tot gemiddeld hogere huren.

De voorgenomen extra nieuwbouwproductie noodzaakt tot een steviger risicomangement. Er bestaat meer aandacht voor de verhuur- en verkoopbaarheid van projecten. De Manager Klanten doet vooronderzoek en adviseert. De Raad van Commissarissen beschouwt het risicomangement eveneens als aandachtspunt.

Duurzaamheid – de meerjarenramingen

De meerjarenbegroting 2008-2012 geeft voor de gehele periode negatieve jaarresultaten te zien. Deze zijn ook beduidend negatiever dan in de voorgaande meerjarenbegroting werd weergegeven. De verschillen worden overwegend veroorzaakt door:

- De beduidend hogere waardeveranderingen voor (im)materiële activa die zijn opgenomen in de bedrijfslasten.
- De vennootschapsbelasting die in de MJB 2008-2012 over het resultaat wordt geheven.

Tabel 5.4 Jaarresultaat meerjarenramingen 2007-2011 resp. 2008-2012

jaarresultaat x € 1.000	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MJB 2008-2012		- 2.624	- 17.390	- 15.785	-18.374	-8.667
MJB 2007-2011	- 3.324	3.759	- 4.089	- 3.007	3.301	

De meerjarenbalans 2008-2012 laat de waardering tegen bedrijfswaarde zien, terwijl de vorige begroting nog een waardering tegen boekwaarde bevatte (of bedrijfswaarde indien deze lager was dan de boekwaarde). De waarde van de onroerende en roerende zaken in exploitatie neemt daardoor toe, maar die van de onroerende en roerende zaken in ontwikkeling neemt af. Bergopwaarts@BOW geeft aan dat daarachter een realistischer benadering zit van de voorgenomen nieuwbouwproductie, in aantallen en waardering.

5.5 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

In de benchmark van de CFV-cijfers oogt de corporatie - gegeven de hoge netto bedrijfslasten en het lage aantal verhuureenheden per fte - als een niet-efficiënte organisatie. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen bij Bergopwaarts@BOW in 2006 ruim boven het landelijke gemiddelde en dat van de referentiegroep, terwijl het aantal verhuureenheden per fte fors lager is. Tevens valt op dat de netto bedrijfslasten sinds 2003 fors zijn gestegen.

Tabel 5.5 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	Bergopwaarts@BOW	referentiegroep	landelijk
netto bedrijfslasten per fte	€ 1.710	€ 985	€ 1.165
personeelskosten per fte	€ 44.127	€ 58.344	€ 60.300
aantal vhe per fte	85	110	98

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

Tabel 5.12 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2003-2006

	2003	2004	2005	2006	toename 2003-6 in %
B@BOW	€ 1.452	€ 1.611	€ 1.713	€ 1.710	17,7
referentiegroep	€ 927	€ 870	€ 974	€ 985	6,2
landelijk	€ 1.061	€ 1.025	€ 1.107	€ 1.165	9,8

Bron: Corporatie in Perspectief, Bergopwaarts@BOW, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2007

De hoge netto bedrijfslasten en aantallen fte hebben te maken met de Cobra-periode en de opheffing van Cobra.

- Ten tijde van de samenwerking in Cobra zijn medewerkers van Bergopwaarts@BOW (en de beide andere corporaties) overgestapt naar de Cobra-organisatie. Na de opheffing van Cobra heeft Bergopwaarts@BOW de eigen medewerkers terug laten komen en tevens een aantal door Cobra aangenomen medewerkers in dienst genomen. Dit verklaart de sterke toename van het aantal fte. Tegelijkertijd is er kennelijk een onvoldoende match tussen de aanwezige en de beschikbare expertise, waardoor Bergopwaarts@BOW relatief veel aanvullende expertise en adviseurs inhurt. Overigens is de inhuur van adviseurs en expertise al stevig aan het afnemen, van €1 miljoen enkele jaren geleden naar ca € 300.000,- nu.
- De Cobra kantoorruimte is eveneens door Bergopwaarts overgenomen en in gebruik genomen, als gevolg waarvan de organisatie nu op drie locaties gehuisvest is. De huisvesting is inefficiënt en duur. Over enkele jaren zal de organisatie op één nieuwe locatie in Deurne gehuisvest zijn.
- Er is in de afgelopen jaren steeds het streven geweest naar kwalitatief hoogwaardige producten en diensten, terwijl ook in de aankoop van softwarepakketten (dure) onhandigheden zijn begaan. In de gesprekken kwam naar voren dat een verandering waarneembaar is. Men is op zoek naar criteria om afwegingen te kunnen maken. Voorheen was in de beleving van de medewerkers sprake van een rijke club, waar alles kon. Nu wordt meer gekeken naar wat het oplevert, bijvoorbeeld in termen van klanttevredenheid of leefbaarheid.

Op basis van de documenten en de gesprekken die bij Bergopwaarts@BOW zijn gevoerd, is wel de indruk dat er meer focus op efficiëntie en reductie van lasten ontstaat. Feitelijke resultaten zijn echter nog niet overtuigend aanwezig.

5.6 Presteren naar vermogen en efficiëntie – voldoende

Het beoordelingsschema uit de 2.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Bergopwaarts@BOW resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.13 Presteren naar vermogen en efficiëntie

standaard	overwegingen bij het oordeel	oordeel	wegings factor	gewogen oordeel
<p>Ia De corporatie geeft inzicht in de beschikbare investeringscapaciteit</p> <p>Ib De corporatie heeft een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen</p> <p>Ic De corporatie geeft inzicht in hoe het vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>Id De corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen</p>	<p>Bergopwaarts@BOW laat in de bestudeerde periode een toenemende bereidheid zien om te investeren, in renderende en in maatschappelijke opgaven. Men toont de bereidheid om bij te dragen aan landelijke/sectoropgaven, de regionale en lokale opgaven. Deze bereidheid is gedeeltelijk geëffectueerd in feitelijke prestaties.</p> <p>De normstellingen van CFV en WSW zijn de belangrijkste kaders waarbinnen men de investeringsmogelijkheden beschouwt. Er is geen beleidsmatige inbedding van de investeringsbereidheid, in termen van capaciteit, investeringsprogramma's en rendementseisen.</p> <p>De discussie met accountant en CFV geven de indruk dat de corporatie kwetsbaar is in de financiële positie, onder meer als gevolg van het - tot voor kort - onvoldoende op orde hebben van bedrijfsprocessen rondom investeringsbeslissingen.</p>	6	70%	4,2
<p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen</p>	<p>Bergopwaarts@BOW neemt sinds 2005 deel aan Aedex en volgt de eigen rendementsontwikkeling. Deze blijft achter bij de benchmark. Bergopwaarts@BOW koppelt deze ontwikkeling niet aan een doelstelling of visie op de opgaven.</p>	4	10%	0,4
<p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma</p>	<p>Bergopwaarts@BOW hanteert de solvabiliteitseisen van CFV en WSW. In jaarstukken en meerjarenbegrotingen worden deze eisen (min of meer impliciet) als het kader gehanteerd voor het investeringsprogramma.</p>	5	10%	0,5

standaard	overwegingen bij het oordeel	oordeel	wegings factor	gewogen oordeel
IV De corporatie hanteert een normering voor de bedrijfslasten	De Raad van Commissarissen heeft in 2005 – ten tijde van de opheffing van Cobra - aangegeven dat men een reductie van de bedrijfslasten wenste naar een acceptabel benchmarkniveau. Bergopwaarts@BOW hanteert geen zichtbare feitelijke normering voor de bedrijfslasten en zit nog niet op het niveau van de benchmark. Wel ontstaat meer scherpte in de relatie tussen kosten en opbrengsten	5	10%	0,5
Presteren naar vermogen en efficiency: 5,6 – afgerond 6				

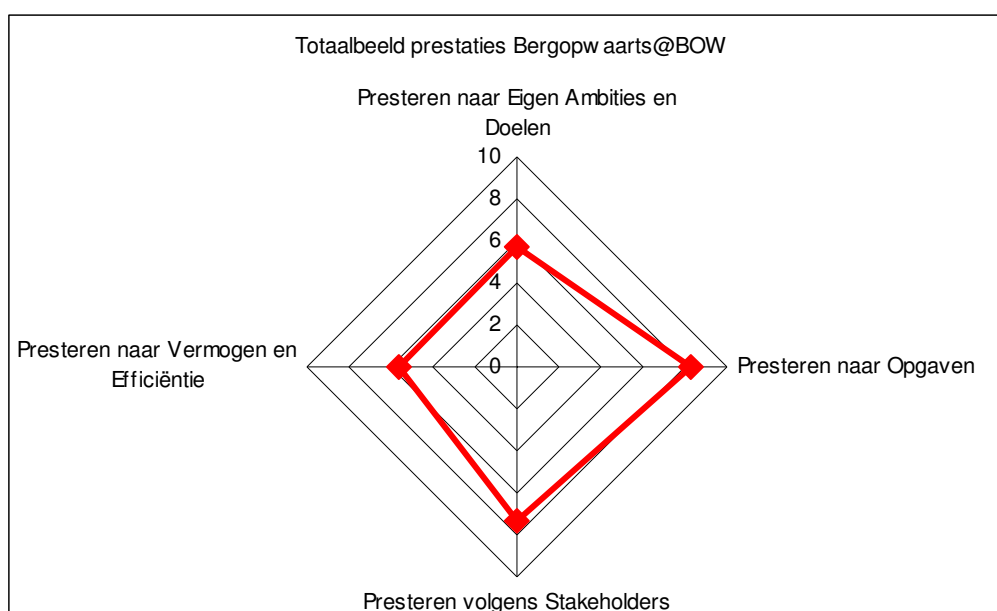
De beoordeling van de prestaties naar vermogen en efficiëntie van Bergopwaarts@BOW komt uit op voldoende. Dat is een redelijk hard oordeel, omdat juist in de jaren 2004 tot en met 2006 Bergopwaarts@BOW de omslag maakt van een overwegend beherende corporatie naar een actieve corporatie met een stevige investeringsbereidheid. Deze blijkt onder meer uit de inzet voor landelijke en sectoropgaven en lokale opgaven. Daarnaast heeft Bergopwaarts@BOW tevens de bereidheid getoond om regionale opgaven op te pakken (zelf en in de vorm van financiële matching). Deze bereidheid en de gedeeltelijke effectuering daarvan in resultaten worden als voldoende beoordeeld. In combinatie met een onvoldoende beoordeling voor de beleidsmatige en procesmatige inbedding van investeringsprogramma's en de onvoldoende voor de efficiëntie wordt de totaalbeoordeling (afgerond) voldoende.

Bergopwaarts@BOW voldoet nog steeds aan de eigen criteria, maar oogt voor de toekomst kwetsbaarder dan de visitatiecommissie aanvankelijk dacht. Een te optimistische inschatting van de nieuwbouwproductie (in aantallen en rendement) is daarop van invloed, evenals het voornemen van het kabinet om vennootschapsbelasting te gaan heffen. Het nog niet goed op orde hebben van administratieve systemen en procedures heeft mogelijk in de afgelopen jaren het 'in control' zijn bemoeilijkt.

Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

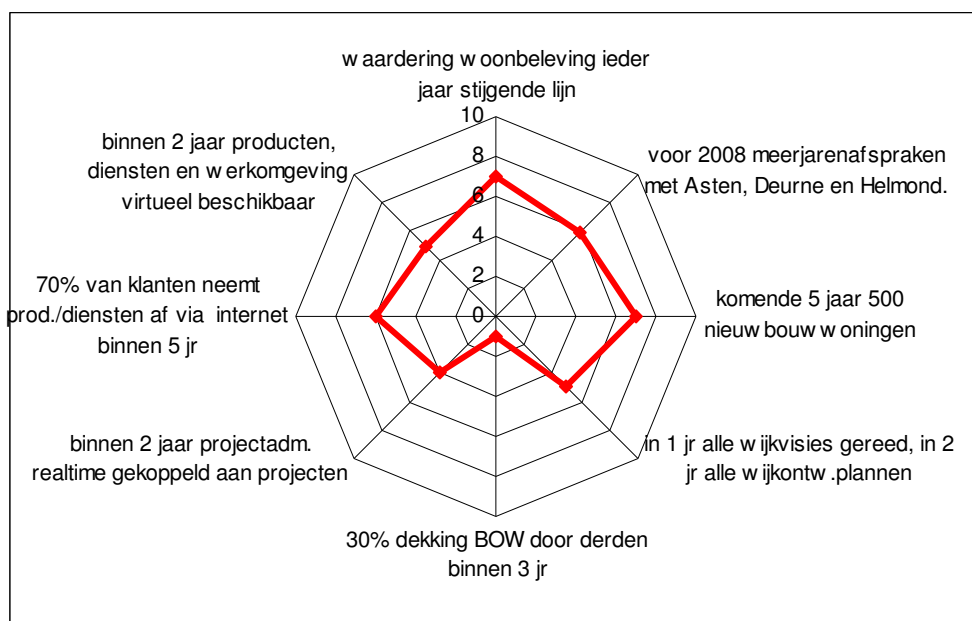
De prestaties van Bergopwaarts@BOW gerelateerd aan de Opgaven in het werkgebied en het oordeel van Stakeholders zijn beoordeeld als ruim voldoende tot goed. De prestaties naar Eigen Ambities en Doelen respectievelijk naar Vermogen en Efficiëntie krijgen beide een voldoende.



Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): 5,7

Het rapportcijfer voor de maatschappelijke prestaties, gerelateerd aan de eigen ambities en doelstellingen is (afgerond) een 6, en daarmee voldoende. Het relatief lage cijfer geeft de achterblijvende prestaties van Bergopwaarts@BOW weer en weerspiegelt ook de nog wat gebrekkig functionerende beleidscyclus. In de beschouwde periode was de oriëntatie op de eigen organisatie relatief groot. Er is vrij veel aandacht besteed aan het op orde krijgen van processen en systemen, de verdere uitwerking van filosofieën en concepten en de samenhang daartussen.

De 9 beoogde prestaties zijn (overwegend) SMART geformuleerd, maar de operationalisering ervan is vooral gebeurd in termen van acties en projecten. Op onderdelen ontbreekt de meting (jaarlijks toenemende waardering van de woonbeleving) en op onderdelen is de prestatie niet inzichtelijk (verwerking van klantinformatie in producten en diensten).

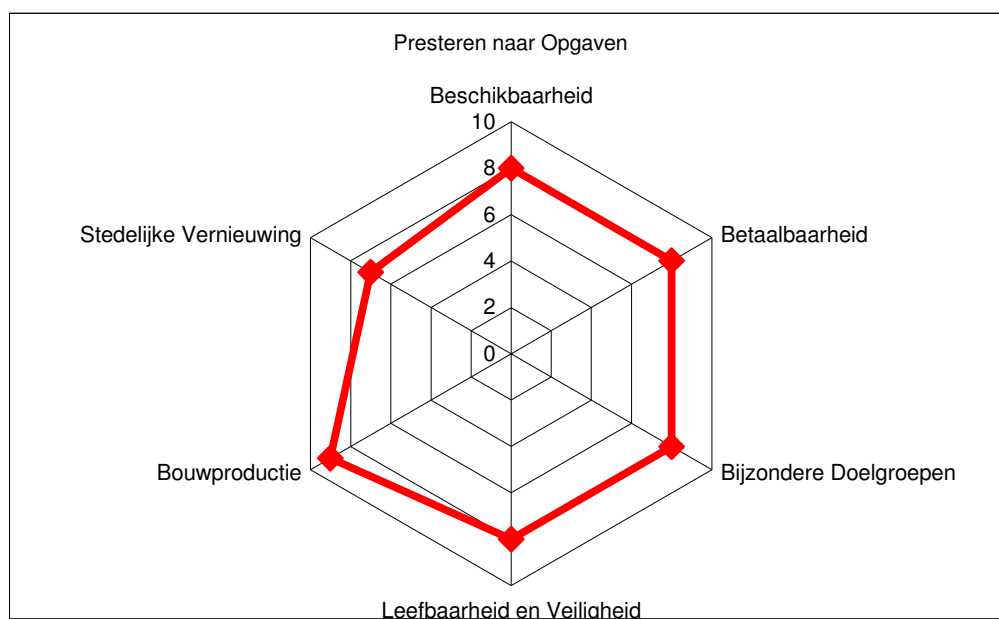


Presteren naar Opgaven (PnO): 8,3

Bergopwaarts@BOW presteert goed waar het de opgaven in het werkgebied betreft. De corporatie kent de lokale opgaven en toont de bereidheid om daarover concrete prestatieafspraken te maken. Deze zijn in de periode 2004 t/m 2006 in overwegende mate ook nagekomen. Er is continuïteit in de afspraken met de gemeente Deurne. In Asten is die er niet omdat de gemeente zich bezint op de nieuwe woonvisie en het karakter van de afspraken. In afwachting daarvan heeft Bergopwaarts@BOW wel zelf de te leveren prestaties geformuleerd en de gemeente daarover geïnformeerd. In Helmond worden de afspraken naar verwachting nog gemaakt.

Bergopwaarts@BOW is een van de partijen in het regioconvenant, maar de regionale afspraken lijken niet erg te leven. De vertaling ervan vindt plaats via de gemeenten naar de corporaties, zo is de indruk. Bergopwaarts@BOW heeft de regionale corporaties laten weten bereid te zijn tot matching of ondersteuning in een andere vorm. Op dit moment is daar geen behoefte aan.

Bergopwaarts@BOW draagt bij aan de realisatie van landelijke en sectoropgaven in de vorm van de samenwerking met DUWO en de participatie in het WIF.



Presteren volgens Stakeholders: 7,3

Bergopwaarts@BOW kent de relevante stakeholders en met verschillende van deze partijen zijn daadwerkelijk afspraken gemaakt (zoals prestatieafspraken met de gemeenten en convenanten met verschillende maatschappelijke partners). Deze afspraken worden voor zover waarneembaar ook goed nagekomen. Er is een start gemaakt met het daadwerkelijk horen van stakeholders door het beleggen van een belanghoudersvergadering over maatschappelijk ondernemerschap aan het begin van 2007.

De stakeholders hebben voor de maatschappelijke prestaties van Bergopwaarts@BOW geen onvoldoendes gegeven, met uitzondering van de beschikbaarheid van woningen. Dit heeft alles te maken met de achterblijvende woningproductie in de regio. De voorgenomen productietoename van Bergopwaarts@BOW wordt door de stakeholders positief beoordeeld.

Bergopwaarts@BOW is voor de stakeholders een betrouwbare partner en een corporatie die een positieve ontwikkeling doormaakt, maar nog niet alles op orde heeft. De communicatie richting de stakeholders is een punt van aandacht, evenals de helderheid van de organisatie en de spelers. Door organisatorische en personele veranderingen zijn de contactpersonen niet meer voor iedereen helder in beeld.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 5,6

De beoordeling van de prestaties naar vermogen en efficiëntie van Bergopwaarts@BOW komt uit op voldoende. Dat is een redelijk hard oordeel, omdat juist in de jaren 2004 tot en met 2006 Bergopwaarts@BOW de omslag maakt van een overwegend beherende corporatie naar een actieve corporatie met een stevige investeringsbereidheid. Deze blijkt onder meer uit de inzet voor landelijke en sectoropgaven en lokale opgaven. Daarnaast

heeft Bergopwaarts@BOW tevens de bereidheid getoond om regionale opgaven op te pakken (zelf en in de vorm van financiële matching). Deze bereidheid en de gedeeltelijke effectuering daarvan in resultaten worden als voldoende beoordeeld. In combinatie met een onvoldoende beoordeling voor de beleidsmatige en procesmatige inbedding van investeringsprogramma's en de onvoldoende voor de efficiëntie trekken de totaalbeoordeling naar (afgerond) voldoende.

Tijdens het proces van maatschappelijke visitatie is - als gevolg van nieuwere informatie, onder meer van het CFV en de corporatie zelf - het beeld van een financieel gezonde en krachtige corporatie bijgesteld. Bergopwaarts@BOW voldoet nog steeds aan de eigen criteria, maar oogt voor de toekomst kwetsbaarder dan aanvankelijk gedacht. Een te optimistische inschatting van de nieuwbouwproductie (in aantallen en rendement) is daarop van invloed, evenals het voornemen van het kabinet om vennootschapsbelasting te gaan heffen. Het nog niet goed op orde hebben van administratieve systemen en procedures heeft in de afgelopen jaren mogelijk het 'in control' zijn bemoeilijkt.

Deel III: Integrale beoordelingstabel

Kwantitatieve prestaties		I	II	III	IV	Tot
COBRA						
Presteren naar Eigen Ambities en Doelen						
Klant	klantenpanels	7				
	ZAV-beleid geformuleerd	10				
	telefonische nazorg reparatieverzoeken (geen activiteiten bekend 2007)	4				
	opzetten klantinformatiesysteem gestart in 2005	8				
wonen, zorg en welzijn	PM	PM				
vastgoedbeheer	strategisch voorraadbeleid in 2005 vastgesteld	8				
wijkmanagement	wijkvisies zijn geformuleerd (niet gecommuniceerd, in Deurne wel ambtelijk)	8				
	wijkontwikkelingsplannen nog niet geformuleerd	5				
	leefbaarheidsactiviteiten onduidelijke prestaties	5				
Bergopwaarts						
bedienen klant in zijn unieke behoefte	Van geleverde producten en diensten vragen en verwerken wij feedback via het vertalen van klanteninformatie naar leefstijlen binnen 2 jaar.	7				
	De waardering van de woonbeleving bij Bergopwaarts@BOW moet ieder jaar een stijgende lijn vertonen. In de begroting voor 2007 is deze doelstelling geconcretiseerd naar een klanttevredenheidscijfer van een 8.	7				
groei door partnership	De komende 5 jaar bouwt Bergopwaarts@BOW 500 woningen. Dit betekent gemiddeld 100 per jaar.	7				
	Binnen 1 jaar zijn alle wijkvisies gereed, binnen 2 jaar alle wijkontwikkelingsplannen	5				
	30% van de dekking van Bergopwaarts@BOW wordt verzorgd door derden binnen 3 jaar.	1				
	Binnen 2 jaar is de projectadministratie realtime gekoppeld aan projecten.	4				
virtuele corporatie	70% van klanten neemt producten en/of diensten af via het internet binnen 5 jaar.	6				
	Wij maken binnen 2 jaar producten, diensten en werkomgeving virtueel beschikbaar.	5				
Totaal	(1 Cobrajaar + 2 BOW-jaren)/3	5,7	6	5	6	5,7

Presteren naar Opgaven						
beschikbaarheid	Landelijk: samenwerking met DUWO inzake studentenhuisvesting Lokaal: afspraken met Deurne en Asten inzake beschikbaarheid nagekomen en deels nog in uitvoering (woonruimteverdeelsysteem per 1/1/08).	8				
betaalbaarheid	Afspraken betreffen het in stand houden van de voorraad betaalbare huurwoningen. Omvat ruim 70% van het bezit van BOW. Conform afspraken worden de gemeenten geïnformeerd over het verkoopprogramma. Ontwikkeling van starterskoopwoningen nog niet geëffectueerd.	8				
bijzondere doelgroepen	Landelijk: bijdrage aan studentenhuisvesting (DUWO) Lokaal: Specifieke afspraken betreffende bijzondere doelgroepen zijn nagenoeg geheel nagekomen. Op onderdelen enige vertraging (woonwagens en standplaatsen; actualisering convenant WVG/WMO). Daarnaast nieuwbouwprojecten die in overleg met gemeenten zijn afgestemd op doelgroepen	8				
leefbaarheid & veiligheid	Afspraken in het kader van leefbaarheid zijn grotendeels nagekomen	8				
nieuwbouw-productie	Deurne: intensieve communicatie met de gemeente over te realiseren projecten (totaal ca 15 projecten, ca 590 woningen) Asten: afspraken zijn nagekomen	9				
stedelijke vernieuwing/herstructurering	betrokkenheid bij Spoorzone in Deurne; bij Bloemenwijk in Asten. Beide nog in het stadium van visievorming. Wijkvisies zijn wel geformuleerd, maar niet gecommuniceerd met de gemeenten	7				
Totaal		8	10	8	8	8,3
Presteren volgens Stakeholders		7,2	8,5	7	7	7,3
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie		6	4	5	5	5,6

Bijlagen

Bijlage 1: SEV referentiekader

Beoordeling Presteren naar Eigen Ambities en Doelstellingen

standaard	operationele omschrijving	norm	wegingsfactor
I. feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

standaard	operationele omschrijving	norm	wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de 7 prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de 7 prestatievelden (of een beredeneerd eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

standaard	operationele omschrijving	norm	wegingsfactor
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. de feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders</p>	de corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe	tevredenheid stakeholders	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	de corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid	de corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden)	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	de corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen¹⁷

standaard	operationele omschrijving	norm	wegingsfactor
<p>Ia De corporatie geeft inzicht in de beschikbare investeringscapaciteit</p> <p>Ib De corporatie heeft een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen</p> <p>Ic De corporatie geeft inzicht in hoe het vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>Id De corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen</p>	<p>De corporatie heeft de gerealiseerde en voorgenomen investeringen in kaart gebracht. Het vermogen wordt adequaat ingezet om aan de opgave te voldoen</p>	<p>De investeringen verhouden zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied, de eigen doelen en ambities en de omvang van het vermogen</p>	70%
<p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen</p>	<p>In relevante documenten is een toelichting opgenomen</p>	<p>Het rendement verhoudt zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied en de eigen doelen en ambities</p>	10%
<p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma</p>	<p>In relevante documenten is een toelichting opgenomen</p>	<p>De solvabiliteit verhoudt zich in belangrijke mate tot de opgaven in het werkgebied en de eigen doelen en ambities</p>	10%
<p>IV De corporatie hanteert een normering voor de bedrijfslasten</p>	<p>In relevante documenten is een toelichting opgenomen</p>	<p>De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met die van de referentiegroep</p>	10%

¹⁷ De versie 2.0 bevat een voorlopig beoordelingsschema, dat nog in ontwikkeling is.

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Bergopwaarts@BOW

Naam	Functie
de heer M. Dams	Raad van Commissarissen
de heer B. van Beurden	Raad van Commissarissen
de heer C. Theuws	Directeur-Bestuurder
de heer P. Timmermans	Manager Bedrijfsvoering
de heer M. Kieft	Manager Klanten
mevrouw H. Meyer	Manager Algemene Zaken
mevrouw C. van Vught	Teamleider Beleid
de heer P. Sebregts	Beleidsmedewerker

Stakeholders- telefonisch geïnterviewd

Naam	Organisatie
de heer Van Lieshout	wijkraad St. Jozef
de heer Hilgersom	dorpsraad Helenaveen
de heer V.d. Sanden	dorpsraad Helenaveen
mevrouw Leenders	dorpsraad Heusden
de heer Vermeulen	dorpsraad Ommel
de heer Vliegenberg	wijkraad Asten Centrum Zuid
de heer Sauvé	wijkraad Asten Oost
de heer Knapen	wijkraad Asten Noord

Stakeholders – deelnemers stakeholdersbijeenkomst

Naam	Organisatie
de heer Berkens	Bijzonder Jeugdwerk Brabant
de heer Bouman	DUWO
de heer Huijsmans	wethouder gemeente Asten
mevrouw Duimelinks	medewerker beleid gemeente Deurne
de heer Stienen	wethouder gemeente Helmond
mevrouw Poulussen	GGZ Bemoeizorg
de heer Van de Weerd	HBO
de heer Kools	HBO
mevrouw Van Sluijs	MEE Helmond
de heer Van Meijl	netwerkinspecteur politie DAS
de heer Van der Ven	netwerkinspecteur politie DAS
de heer Mols	netwerkinspecteur politie DAS
mevrouw De Vries	Stichting ORO
mevrouw Poos	Vluchtelingenwerk Asten

Bijlage 3: Gebruikte documenten

Statuten Woningbouwvereniging Bergopwaarts versie 28 november 2006

Strategisch Beleidsplan Cobra 2004-2007: Waar wonen leeft! Versie 3 november 2004

De balans tussen ambitie en werkelijkheid, ondernemingsplan 2005-2008
Bergopwaarts@BOW

Jaarverslag 2003, 2004, 2005, 2006
Jaarrekening 2004, 2005, 2006

Begroting 2006, 2007, 2008
Meerjarenbegroting 2007-2011 en 2008-2012
Kwartaalrapportages, 2006-2, 2006-3, 2006-4, 2007-1

Deloitte Accountants

- Brief dd. 12 februari 2007 – bevindingen controle 2006
- Brief dd. 3 april 2007 – bevindingen controle 2006
- Brief dd. 5 april 2007 bevestiging bij jaarrekening 2006
- Brief dd 3 april 2007 – rapportage van bevindingen volkshuisvestingsverslag

Notitie: verantwoording uitvoering opmerkingen management letter 2006
Memo: planning implementatie model GO, 20 december 2007

Centraal Fonds Volkshuisvesting:

- Brief dd. 7 augustus 2006 Aanpassing Cijfermatige Kerngegevens verslagjaar 2005
- Brief dd 29 augustus 2006: Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005
- Corporatie in Perspectief Analyse CFV 2006
- Corporatie in Perspectief Analyse CFV 2007
- Regiorapportage Stadsregio Eindhoven, 2007
- Brief dd 27 september 2007: Resultaten onderzoek financiële positie verslagjaar 2006

Brief WSW dd 22 augustus 2006: beoordeling financiële positie 2005

Notitie dd 21 februari 2006: Treasurystatuut

Diverse verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen

Diverse verslagen ledenraad

Samenwerkingsovereenkomst Bergopwaarts & HBO Deurne/Asten, 12 mei 2005

Brief ministerie VROM dd 30 november 2006: Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005

Brief ministerie VROM dd 30 november 2007: Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2006

Kwaliteit van dienstverlening,

- Onderzoeksresultaten telefonisch bereikbaarheidsonderzoek meting eerste helft 2004
- resultaten meting KWH huurlabel 2005
- resultaten meting KWH huurlabel 2006
- resultaten onderzoek telefonische bereikbaarheid KWH-huurlabel 2006

Woonbelevingsonderzoek Cobra, oktober 2003

De woningzoekenden van Bergopwaarts, definitieve rapportage september 2005

Notitie Samenvatting gesprekken maatschappelijk ondernemen (partners, overheid, klanten, professionals, RVC en medewerkers)

Notitie Marktonderzoeken

Notitie Resultaten Huuropzegging, 3 oktober 2006

Notitie Resultaten Nazorg nieuwe huurders, niet gedateerd

Notitie Opplusregeling, 28 mei 2002

Notitie Amvedi en Casemanagement, 5 april 2007

Notitie Woonruimteverdeling Bergopwaarts@BOW, 5 december 2006, gewijzigd 2 augustus 2007

Notitie Urgentiebeleid Bergopwaarts@BOW, 2 augustus 2007

Notitie beleid vrije verkoop

Memo Beleid Inwoning, 4 december 2006

Memo beleid medehuur, 4 december 2006

Memo beleid onderhuur, 11 december 2006

Beleidsvisie Virtuele Corporatie, 2 augustus 2007

Conceptualiteiten, de brug van filosofie naar operatie, 14 juni 2006

Notitie waarderingsgrondslagen, 22 mei 2007

Handboek ZAV-beleid Bergopwaarts@BOW, 2 augustus 2007

Eindrapportage Quick Scan Domotica/ICT beleid, versie 20 april 2007

Brochure Strategisch Voorraad Beleid, november 2005

Bedrijfsplan BOW Vastgoed, 11 juni 2007

Aedex:

- BOG 2005
- woningen 2005
- woningen 2006

Wijkvisies Deurne:

- Centrum
- Heilige Geest
- St Jozefparochie

- Zeilberg
- Koolhof
- Heiakker
- Vlierden
- Liessel
- Neerkant
- Helenaveen

Wijkvisies Asten

- Bloemenwijk
- Sterrenwijk
- Loverbosch
- Ommel
- Plantenwijk
- Centrum
- Heusden
- Ostade

Rapportages groepsdiscussiebijeenkomsten:

- 24 en 25 oktober 2005: Van Bergopwaarts naar Bergopwaarts@BOW
- 12 en 13 december 2005: Dienstverlening via internet

Resultaten discussiebijeenkomst:

- 21 september 2006: Dienstverlening via internet. Naar een virtuele corporatie.
- 26 juni 2007: een nieuw systeem van woonruimteverdeling

Verslag internetstatistieken juni 2006

Helmond bouwt de toekomst: Goed Wonen Dus! Concept Woonvisie 2007-2015 (Visie, Onderbouwing & Informatie)

Zienswijze Bergopwaarts@BOW op concept woonvisie gemeente Helmond, brief dd. 21 juni 2007

Nota Wonen Gemeente Deurne, concept 11 juni 2002

Analysenotitie Woonvisie Deurne, Companen, 19 juni 2007

Gemeente Asten, Woningmarktonderzoek, 20 november 2001

Gemeente Asten, Volkshuisvestingsplan 2002, 26 februari 2002

SRE:

- Regionaal Convenant Wonen
- Regionaal Woningbouwprogramma 2005-2010

Convenant en prestatieafspraken wonen 2004, gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts, maart 2004

Evaluatie convenant en prestatieafspraken wonen 2004, gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts

Convenant en prestatieafspraken wonen 2005, gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts, maart 2005
Evaluatie convenant en prestatieafspraken wonen 2005, gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts

Convenant en prestatieafspraken wonen 2006, gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts, februari 2006
Convenant en prestatieafspraken gemeente Deurne en woningbouwvereniging Bergopwaarts 2006 – evaluatie 2006 en doorkijk 2007

Actielijst gemeente – BOW op basis convenant en prestatieafspraken, versie 2 juli 2007

Convenant en prestatieafspraken wonen 2004, gemeente Asten, Woningbouwvereniging Bergopwaarts, Stichting Wocom, november 2003,

Evaluatie Convenant en prestatieafspraken wonen 2004, gemeente Asten, Woningbouwvereniging Bergopwaarts, Stichting Wocom, maart 2005

Mogelijke onderwerpen prestatieafspraken gemeente Helmond en Bergopwaarts@BOW, conceptnotitie dd 5 april 2006

Brief dd. 9 oktober aan de Gemeente Asten: prestatieafspraken 2007 en 2008

Convenant Buurtbemiddeling Deurne, versie 12 juli 2007

Ontwikkel Realisatieovereenkomst:

- WSZ Liessel
- WSZ St Jozef

Convenanten:

- Aanpak hennepkwekerijen in huurwoningen DAS 2004
- Asten Ouderenproof KBO 2004
- Deurne Ouderenproof KBO 2004
- Wet Voorzieningen Gehandicapten 2003

Intentieovereenkomst gemeente Asten – Bergopwaarts@BOW betreffende de samenwerking bij de revitalisering van de Bloemenwijk