

Maatschappelijke visitatie Waterweg Wonen



Opdrachtgever: Waterweg Wonen

Rotterdam, 21 april 2011

Maatschappelijke visitatie Waterweg Wonen

Opdrachtgever: Waterweg Wonen

Bert de Graaf
Ewoud Dekker
Gerard Molenaar
Marleen Roekx

Rotterdam, 21 april 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie	9
1 Waterweg Wonen	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	13
1.3 Organisatie	14
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Beleidscyclus	15
2.3 Documenten in de beleidscyclus	16
2.3.1 Bedrijfsplan 2004-2007 'Onze kaarten op tafel'	16
2.3.2 'De maatschappij telt: Bedrijfsplan 2008-2011	16
2.3.3 Overig beleid	17
2.4 Prestaties en beoordeling	17
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed	18
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Context voor de beoordeling	21
3.3 Werkgebied	21
3.4 Opgaven in het werkgebied	22
3.4.1 Overeenkomst herijking prestatieafspraken 2006-2008	22
3.4.2 Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030	22
3.4.3 Raamovereenkomst prestatieafspraken 2010-2014	23
3.4.4 Overige opgaven	23
3.5 Prestaties en beoordeling	24
3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	25
4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	27
4.2.1 Persoonlijke gesprekken en telefonische interviews	27
4.2.2 Beoordeling door de stakeholders	27
4.3 Samenwerking en overleg	30
5.1 Presteren volgens Stakeholders: goed	32
6 Presteren naar Vermogen (PnV)	35
6.1 Inleiding	35
6.2 Financieel beleid	35
6.2.1 Strategisch voorraadbeleid 2011	35
6.2.2 Meerjarenperspectief 2011 - 2020	35
6.2.3 Investeringsbeleid	36
6.2.4 Treasury	36

6.2.5	Risicomanagement projecten	37
6.3	Vermogensprestatie	37
6.3.1	Investeringen in de bestaande voorraad	37
6.3.2	Dynamiek in de woningvoorraad	38
6.3.3	Uitgaven voor leefbaarheid	39
6.3.4	Financieel perspectief en vermogensinzet	39
6.3.5	Maatschappelijk rendementmodel Waterweg Wonen 2009	40
6.4	Efficiëntie	40
6.4.1	Netto bedrijfslasten	40
6.4.2	Benchmark overhead woningcorporaties	41
6.5	Presteren naar Vermogen: goed	41
7	Presteren ten aanzien van Governance (PnG)	43
7.1	Governancestructuur	43
8.2	Intern toezicht	45
8.3	Betrokkenheid van stakeholders	45
13.1	Presteren ten aanzien van Governance: zeer goed	47
	Deel II: Prestatiespinnenwebben en samenvatting	49
	Deel III: Integrale beoordelingstabel	55
	Bijlagen	56
	Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)	57
	Bijlage 2. Geïnterviewde personen Waterweg Wonen	63
	Bijlage 3. Betrokken stakeholders	64
	Bijlage 4. Documentatie	65
	Bijlage 5. Uitwerking Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	66
	Bijlage 6. Uitwerking Presteren naar Opgaven	88

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te 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 ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Waterweg Wonen – de aanpak van Ecorys

Waterweg Wonen heeft Ecorys in 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september 2010 tot en met maart 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Ewoud Dekker, Gerard Molenaar en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in oktober 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 1 november 2010 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder van Waterweg Wonen, de managers Financiën, Woondiensten en Vastgoed en een afvaardiging van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een afvaardiging van de Raad van Commissarissen en de managers Financiën en Woondiensten. De volgende dag hebben de interviews met de manager Vastgoed en de directeur-bestuurder plaatsgevonden. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.
4. Stakeholdersbijeenkomst
Via enkele persoonlijke gesprekken en een serie telefonische interviews zijn de stakeholders betrokken bij de maatschappelijke visitatie van Waterweg Wonen. Dit heeft in de loop van december 2010 en januari 2011 plaatsgevonden.
5. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage opgesteld. Deze is op 23 maart 2011 besproken met de directeur-bestuurder van Waterweg Wonen, de managers Financiën, Woondiensten en Vastgoed en een afvaardiging van de Raad van Commissarissen. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0 versie.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2010 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen oordelen van stakeholders vormen steeds de basis van de beoordeling;
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling;
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd;
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	Prestatie
10	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Uitmuntend
9	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Zeer goed
8	Prestaties conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (100%).	Goed
7	Prestaties iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestaties behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestaties onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Ruim onvoldoende
3 - 1	Niet of nauwelijks prestaties op hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer ruim onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

Leeswijzer

Deel 0 bevat de recensie.

Deel I bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Waterweg Wonen en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D);
3. Presteren naar Opgaven (PnO);
4. Presteren volgens Stakeholders (PvS);
5. Presteren naar Vermogen (PnV);
6. Presteren ten aanzien van Governance (PnG).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlagen:

1. Referentiekader maatschappelijke visitatie (versie 3.0);
2. Geïnterviewde personen bij Waterweg Wonen;
3. Betrokken stakeholders;
4. Documentatie;
5. Uitwerking van beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doestellingen;
6. Uitwerking van beoordeling presteren naar Opgaven.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie van en de samenwerking met Waterweg Wonen daarin 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.

Recensie

“Waterweg Wonen is een moderne corporatie met een motto: wij verhuren geen sociale woningen, maar verhuren woningen sociaal”

Stichting Waterweg Wonen is de grootste sociale verhuurder in de gemeente Vlaardingen. Het bezit ultimo 2009 / 2010 omvat bijna 14.000 verhuureenheden waarvan 12.800 woningen. Een deel van de verhuureenheden is te classificeren als maatschappelijk vastgoed. Het operationele werkgebied van de corporatie bestaat uit de gemeente Vlaardingen.

Waterweg Wonen heeft zich binnen de beoordelingsperiode ontwikkeld tot een gezaghebbende lokale partner, die samen met haar stakeholders, Vlaardingen als woonstad ‘op de regionale kaart’ wenst te zetten. Waterweg Wonen heeft mede om die reden in nauwe samenwerking met de gemeente en de stakeholders, het heft in handen genomen om het Actieplan Wonen op te stellen. Op basis daarvan zijn prestatieafspraken gemaakt die tot uitvoering worden gebracht. De transformatie van het woningbezit heeft binnen die afspraken een prominente plaats gekregen. Waterweg Wonen heeft een breed instrumentarium opgezet wat betreft de planning en control van de organisatie. Daarmee is de beleidscyclus in alle opzichten overzichtelijk en compleet. Waterweg Wonen is, naar het oordeel van de visitatiecommissie, vooruitstrevend bezig om met behulp van een maatschappelijk rendementsmodel en een samenwerkingsmatrix op een transparante wijze grip te houden op de prestaties van de organisatie. Daartoe behoren ook de door Waterweg Wonen gehanteerde prestatie-indicatoren.

Ondanks dat er sprake is van een goed sluitende beleidscyclus meent de visitatie commissie, dat verschillende documenten (nog) niet altijd even goed op elkaar aansluiten. Waterweg Wonen heeft zich echter al ingespannen om hieraan in de nabije toekomst de nodige aandacht te geven. Er is op dit vlak dan ook een duidelijk ontwikkelingstraject met de nodige sturing daarop, waar te nemen. De aandacht voor de beleidscyclus zal zich, zo meent de visitatie commissie, ook moeten uitstrekken tot het meer Smart maken van de (nieuwe) prestatieafspraken die mede tot kader dienen voor de eigen Ambities en Doelstellingen.

Waterweg Wonen profileert zich bij het aanpakken van de opgaven als een moderne, dynamische corporatie, met vernieuwende ideeën rondom huren / verhuren, marktverhoudingen (portfolio) en stedelijke vernieuwing. De kern van die opstelling ligt in de benadering van haar doelgroepen en de wijze waarop Waterweg Wonen hen op een betrokken manier van dienst kan zijn. Dit uit zich onder andere in de opvatting dat Waterweg Wonen zichzelf niet ziet als een traditionele eigenaar en exploitant van huurwoningen, maar als een organisatie die op een bijzondere wijze woningen aan ‘haar Vlaardingers’ verhuurt. Waterweg Wonen vat dit als volgt samen: “ Wij verhuren geen sociale huurwoningen, maar we verhuren sociaal”. Waterweg Wonen geeft daarmee aan de zorg op zich te nemen iedereen in staat te stellen mee te gaan in de noodzakelijke ontwikkelingen binnen de stad. Sommige stakeholders gaven binnen de visitatie hun ervaringen in antwoord op de vraag om Waterweg Wonen te associëren met een automeerk als volgt weer: “Waterweg Wonen is als een stadsbus: er kunnen veel mensen in, rijdt een eigen vaste route, maar je moet wel bij de halte staan om mee te kunnen gaan.”

Waterweg Wonen kent de opgaven in haar werkgebied goed. Zij is als initiator en stimulator met haar stakeholders actief geweest om voor Vlaardingen een nieuwe visie op het wonen te formuleren. Met dit Actieplan Wonen is in 2008 een nieuw kader ontwikkeld waarbinnen de lokale opgaven

op zichtbaar zijn geworden. Vanuit de visitatie bezien levert Waterweg Wonen op alle fronten prestaties, ook wanneer daar geen specifiek geformuleerde opgaven in de prestatieafspraken aan ten grondslag liggen. Waterweg Wonen komt op ruim voldoende mate tegemoet aan de afspraken die gemaakt zijn met de gemeente Vlaardingen en de overige partners.

Het in omvang doen afnemen van het aantal goedkope huurwoningen (eenzijdig bezit) staat daarbij centraal. De realisatie van de (ver)nieuwbouwoopgave in de gemeente Vlaardingen heeft ondanks de terugval die in de woningmarkt geleid tot het goed nakomen van de productieafspraken. Gezien de situatie op de woningmarkt is dit een prestatie om trots op te zijn. Verder zijn tal van prestaties zichtbaar op de velden 'leefbaarheid' en 'herstructurering'. De prestaties op uitvoeringsniveau zijn zonder meer goed te noemen. Dit is ook door de stakeholders bevestigd.

De stakeholders hebben zonder uitzondering grote waardering voor de prestaties van Waterweg Wonen. Ook de invulling van en wijze waarop het overleg met Waterweg Wonen plaatsvindt, kent veel lokaal enthousiasme. Stakeholders begrijpen de opgaven die in de gemeente Vlaardingen aanwezig zijn en onderschrijven de ambities en doelstellingen van Waterweg Wonen. De stakeholders willen graag blijven participeren in het enthousiasme waarmee Waterweg Wonen werkt.

Op het onderdeel presteren naar vermogen kan geconcludeerd worden, dat Waterweg Wonen goed presteert en 'in control' is waar het gaat om vermogen en efficiëntie. Het financiële beleid is nauw verweven met de grootste opgave van Waterweg Wonen, te weten: de herstructurering van de woningvoorraad. Het is opvallend dat de door Waterweg Wonen beoogde krimp van haar voorraad in de ontwikkeling van de exploitatie en organisatie en daarmee de meerjarenramingen duidelijk wordt 'meegenomen'. Dat uit zich op aannemelijke wijze ook in een lage overhead van de organisatie.

Het maatschappelijk rendementmodel dat Waterweg Wonen heeft ontwikkeld en hanteert geeft een zeer overzichtelijk beeld van de voorgenomen doelstellingen van de corporatie aangaande de vermogensprestatie en de daadwerkelijk geleverde prestatie.

Zowel intern als extern worden de behaalde resultaten op transparante wijze weergegeven. Dat laatste uitte zich in 2008 in het behalen van de Glazen Huis prijs. Waterweg Wonen heeft dan ook een aantoonbare ambitie het behaalde niveau op dit vlak op peil te houden.

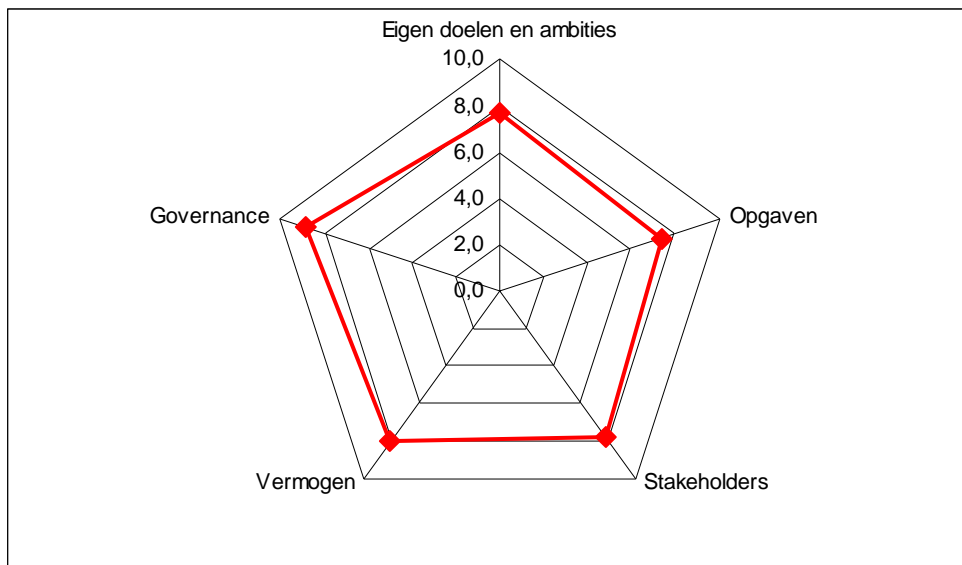
Concluderend kan vastgesteld worden, dat Waterweg Wonen op alle fronten goede prestaties levert. Waterweg Wonen neemt bij de voor haar noodzakelijke ontwikkelingen in de stad vaak het initiatief en de leiding. Stakeholders zien Waterweg Wonen in de aanpak van de stad dan ook als leidende en begeleidende partij. De visitatie commissie meent dat Waterweg Wonen gezien kan worden als een open, transparante en goed benaderbare partner. Actief, proactief en ambitieus zijn kernwoorden die op alle fronten toepasbaar zijn. Hier is het wel de kunst om zelf niet altijd de 'volledige kar te trekken'. De visitatie commissie is met enkele stakeholders van mening, dat Waterweg Wonen terecht probeert niet teveel van de brede lokale taken en opgaven op zich te nemen. Het kan, zo meent de visitatie commissie, belangrijk zijn om zo nu en dan in het overleg tussen de lokale partijen, de verhoudingen en taakverdelingen te 'herijken' en voor elk van de partijen, ook voor Waterweg Wonen, een nieuwe focus en taakverdeling aan te brengen. Bij het hier bedoelde herijken gaat het erom dat Waterweg Wonen een wat zwaarder beroep zou moeten doen op die stakeholders die mede baten hebben bij alle inspanningen van de corporatie. Daarbij geldt ook dat het niet in de lijn zou moeten liggen dat Waterweg Wonen aanzienlijke taken op zich neemt die feitelijk behoren tot de taken van de gemeente Vlaardingen. Zowel de corporatie als de partners in het veld kan zich op deze manier opnieuw concentreren op de kerntaken om zodoende een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan de lokale uitdagingen.

Totaalbeeld: goed (afgerond eindcijfer 8)

Waterweg Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Goed, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,7);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,3);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (Presteren volgens Stakeholders: 7,8);
- Goed, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 8,0);
- Zeer goed, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 8,8).

Totaalbeeld



1 Waterweg Wonen

1.1 Profiel

Stichting Waterweg Wonen, in het vervolg Waterweg Wonen, is de grootste sociale verhuurder in de gemeente Vlaardingen. Het bezit ultimo 2009 omvat bijna 14.000 verhuureenheden waarvan 12.800 woningen, 182 winkels en bedrijfsruimten, 924 parkeervoorzieningen en bergingen en 16 overige objecten. Een deel van de verhuureenheden is te classificeren als maatschappelijk vastgoed. Het werkgebied van de corporatie bestaat uit de gemeente Vlaardingen. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Waterweg Wonen, samen met 47 andere corporaties, tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

1.2 Bezit

Het woningbezit van Waterweg Wonen bestaat voor het grootste deel uit etagebouw, vooral meergezinswoningen met vier etages zonder lift en hoogbouw. Daarmee heeft de corporatie bijna tweemaal zoveel etagebouw in het bezit als de gemiddelde corporatie in Nederland. Het aandeel eengezinswoningen is in vergelijking tot het landelijke beeld zeer gering. Verder valt op dat Waterweg Wonen geen eenheden verzorging in de portefeuille heeft, terwijl bij de gemiddelde corporatie in Nederland 2,1% van het bezit bestaat uit eenheden verzorging.

Tabel 1.1 Bezit

	Waterweg Wonen (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	14,6	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	46,1	27,5
Meergezinswoningen met lift	3,3	12,7
Hoogbouw	35,9	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,1	3,5
Onbekend	0,1	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wat betreft leeftijd van de woningvoorraad valt op dat meer dan 60% van de woningen van Waterweg Wonen in de jaren '50 en '60 is gebouwd. Slechts een klein percentage van de woningvoorraad is voor de tweede wereldoorlog gebouwd. Het aandeel woningen dat stamt uit de jaren '70 en daarna is aanzienlijk lager dan het landelijke gemiddelde. In combinatie met het woningtype maakt dit dat Waterweg Wonen een relatief oude en eenzijdige woningvoorraad heeft.

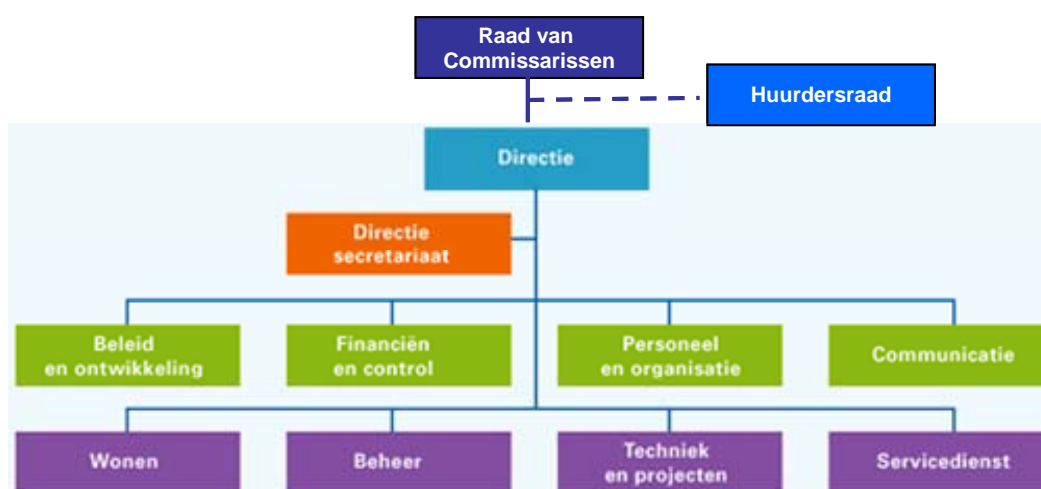
De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden van Waterweg Wonen ligt met € 358 aanzienlijk lager dan de gemiddelde huurprijs in de referentiegroep (€ 388). Echter, wanneer wordt gekeken naar het percentage maximaal redelijk (77,0%) kan worden geconcludeerd dat de woningvoorraad van Waterweg Wonen een lagere prijs-kwaliteitverhouding heeft dan gemiddeld in de referentiegroep. Voorgaande is het gevolg van het geringe aantal punten dat de corporatie per woongelegenheden krijgt als gevolg van externe invloeden zoals geluid- en geuroverlast (o.a. petrochemie Pernis). De huurprijsontwikkeling ligt iets onder het landelijke gemiddelde, wat betekent dat de prijs-kwaliteitverhouding in de afgelopen jaren naar het landelijke gemiddelde is opgeschoven.

Wat betreft huurprijssegmentatie geldt dat Waterweg Wonen een relatief groot aandeel goedkope woningen heeft en een relatief klein aantal betaalbare woningen. Waterweg Wonen heeft ten opzichte van beide referentiegroepen een klein aandeel dure huurwoningen.

1.3 Organisatie

Waterweg Wonen is een corporatie met in totaal ruim 170 werknemers. Zoals blijkt uit het organogram heeft Waterweg Wonen een directie die wordt ondersteund door vier staf- en vier lijnafdelingen. De directie bestaat uit een directeur-bestuurder. In de Raad van Commissarissen hadden ultimo 2009 zeven leden zitting. Waterweg Wonen kent de volgende organisatiestructuur.

Figuur 2.1 Organogram Waterweg Wonen



Bron: Jaarverslag 2009

Waterweg Wonen heeft haar organisatie verdeeld in acht afdelingen. Vier afdelingen vormen het front-Office. De klant/huurder wordt uiteraard op het kantoor te woord gestaan, maar kan ook gebruik maken van ict-toepassingen ter plaatse of via het internet.

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

2.1 Inleiding

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen vormt het eerste onderdeel waarop Waterweg Wonen wordt beoordeeld. Gezien de vierjarige terugblik van de maatschappelijke visitatie zijn zowel het bedrijfsplan 2004-2007 'Onze kaarten op tafel' als het bedrijfsplan 2008-2011 'De maatschappij telt' van belang. Naast een beschrijving van de beleidsdocumenten waarin de doelstellingen van Waterweg Wonen staan weergegeven, wordt een korte opsomming gegeven van het overige beleid dat de corporatie heeft geformuleerd. Vervolgens worden de jaarlijkse doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk geleverde prestaties waarna een beoordeling volgt. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bestaat uit de integrale beoordelingstabel waarin het presteren van Waterweg Wonen wordt beoordeeld en toegelicht.

2.2 Beleidscyclus

Waterweg Wonen heeft een breed beheerinstrumentarium opgezet op het gebied van planning en control van de organisatie. Vanuit de overkoepelende documenten in de beleidscyclus (bedrijfsplan, strategisch voorraadbeheer en meerjarenperspectief) worden de algemene uitgangspunten doorvertaald in concrete doelstellingen in het jaarplan. De belangrijkste succesfactoren uit het jaarplan worden opgenomen in de Balanced Scorecard. Deze vormt, samen met de budgetkaarten, kwartaalrapportages, overige rapportages, jaarrekening en jaarverslag, het 'control-system' van Waterweg Wonen. In de jaarlijkse begrotingen worden de doelstellingen financieel onderbouwd. Middels voorgaande planning- en controlcyclus heeft de corporatie een duidelijk sturingsinstrument, wat is terug te zien in de organisatie en de prestaties van de corporatie. Voorgaande blijkt tevens uit het winnen van Het Glazen Huis (meest transparante wooncorporaties) in 2008 en de Deloitte F.G. Kordes-Trofee (beste jaarverslag binnen de publieke sector in Nederland) in 2010.

"Waterweg Wonen is koploper met het gebruik van het maatschappelijk rendementsmodel en de samenwerkingsmatrix. De prestatie indicatoren blijven zij verbeteren. Verder is het verslag goed leesbaar, toegankelijk en visueel goed ondersteund. Vorig jaar waren ze al categoriewinnaar Wonen en nu slepen ze terecht de Deloitte F.G. Kordes-Trofee 2010 in de wacht."

Ondanks het feit, dat er sprake is van een sluitende beleidscyclus sluiten de verschillende documenten niet altijd even goed op elkaar aan. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat de doelstellingen die in het jaarplan worden opgenomen niet altijd SMART worden weergegeven, anderzijds doordat de koppeling tussen de initiële doelstellingen in het jaarplan, de kwartaalrapportages en de jaarverslagen niet altijd in gelijke mate inzichtelijk is. Een voorbeeld daarvan is het jaarverslag 2009. Dit jaarverslag is zeer overzichtelijk opgezet met eenzelfde indeling als het bedrijfsplan en het jaarplan. Daarbij zijn de prestaties op de in het jaarverslag genoemde doelstellingen eveneens zeer inzichtelijk weergegeven. Echter, de in het jaarverslag genoemde doelstellingen en prestaties corresponderen niet volledig met de initiële doelstellingen uit het jaarplan. Ondanks deze kleine aandachtspunten, SMART formuleren en volledig terugkoppelen van de initiële doelstellingen uit het jaarplan, wordt geconcludeerd dat de beleidscyclus van Waterweg Wonen goed op orde is.

2.3 Documenten in de beleidscyclus

Zoals weergegeven heeft Waterweg Wonen voor de periode 2006-2009 een tweetal kerndocumenten waarin de beleidskaders voor deze jaren zijn weergegeven. Hieronder wordt een toelichting gegeven op de inhoud en structuur van beide documenten.

2.3.1 *Bedrijfsplan 2004-2007 'Onze kaarten op tafel'*

Door middel van dit in 2004 opgestelde bedrijfsplan zet Waterweg Wonen in op de toekomst. Daarbij zet de corporatie in op een omslag van een beheer- naar een ontwikkelcorporatie met een diversiteit aan producten en diensten, flexibele bedrijfsprocessen en innoverend vermogen. Waterweg Wonen zet hoog in op het principe 'de klant als maat', het strategisch beheer van het vastgoed en het creëren van de randvoorwaarden die horen bij een ontwikkelcorporatie. Alvorens Waterweg Wonen de ambities en opgaven heeft uitgewerkt, heeft de corporatie een korte analyse gemaakt aangaande de vraag: wat is de omgeving waarin Waterweg Wonen actief is en welke positie neemt de corporatie hier in? Hiermee maakt de corporatie inzichtelijk welke punten versterking behoeven en waar de huidige positieve punten kunnen worden uitgebouwd.

Het handelen van Waterweg Wonen wordt voor een groot deel ingevuld op basis van de missie en visie. De missie die is geformuleerd luidt:

'Waterweg Wonen is een maatschappelijke onderneming gericht op wonen in Vlaardingen. Wij huisvesten bij voorrang mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Dit gebeurt met de klant als maat(staf), inspelend op de toekomst, en in samenwerking met partners, zoals collega-corporaties, de gemeente en zorginstellingen. Waterweg Wonen creëert maatschappelijk rendement binnen de kaders van financiële continuïteit van de onderneming'.

Om invulling te geven aan de missie en visie heeft Waterweg Wonen een vijftal thema's onderscheiden waarop de corporatie generieke doelstellingen heeft geformuleerd, te weten:

- Klantperspectief, aan de slag met 'de klant als maat';
- Vastgoedperspectief, aan de slag met woongenot;
- Maatschappelijk perspectief, aan de slag als maatschappelijk ondernemer;
- Leer- en groeiperspectief, aan de slag met de ontwikkelcorporatie;
- Financiële perspectief, aan de slag met financiële continuïteit.

Het bedrijfsplan is het uitgangspunt voor de afdelingsplannen en de begrotingen. Per afdeling wordt een vertaling gemaakt naar de planperiode 2004-2007. Met de Balanced Scorecard wordt de samenhang weergegeven tussen verschillende resultaten. Daarnaast worden de indicatoren maandelijks in de BSC weergegeven. In bijlage 5 zijn de concrete jaarlijkse doelstellingen weergegeven.

2.3.2 *'De maatschappij telt: Bedrijfsplan 2008-2011'*

In dit bedrijfsplan gaat Waterweg Wonen een stap verder dan 'de klant als maat' uit het vorige bedrijfsplan en wordt de maatschappij centraal gesteld. Evenals in het vorige bedrijfsplan begint de corporatie met een opsomming van de actuele ontwikkelingen die zich voordoen op het gebied van wonen. Vanuit het veld waarin Waterweg Wonen werkt zijn een missie en visie opgesteld. Deze missie van de corporatie heeft in essentie dezelfde strekking als de vorige missie:

'Waterweg Wonen zorgt – vaak in nauwe samenwerking met bewoners en andere partners – dat haar klanten plezierig wonen in de Vlaardingse buurten en wijken waar zij bezit heeft. Mensen met een laag inkomen en anderen met een kwetsbare positie op de woningmarkt staan voorop. Om deze doelen te bereiken ontwikkelt en beheert Waterweg Wonen in de eerste plaats woonvastgoed.'

Daarnaast levert Waterweg Wonen allerlei woon- en maatschappelijke diensten, ontwikkelt en beheert maatschappelijk vastgoed en investeert in stedelijke voorzieningen'.

Om de missie waar te kunnen maken heeft Waterweg Wonen vijf ambities uitgesproken, waarbij per ambitie doelstellingen zijn geformuleerd. Deze ambities zijn:

- Ambitie 1 Invloed belanghouders;
- Ambitie 2 Transformatie van de woningvoorraad;
- Ambitie 3 Maatschappelijke investeringen;
- Ambitie 4 Investeren in menselijk kapitaal en een klantgerichte organisatie;
- Ambitie 5 Voldoende financiële armslag.

In de bijlagen van het bedrijfsplan zijn de omschreven activiteiten per ambitie weergegeven, waarbij is weergegeven in welk jaar welke activiteit plaatsvindt. De concrete doelstellingen die de corporatie heeft geformuleerd in de jaarplannen zijn weergegeven in bijlage 5.

2.3.3 Overig beleid

Naast het vigerende bedrijfsplan heeft Waterweg Wonen op deelonderwerpen apart beleid ontwikkeld. Dit betreft onder andere ZAV-beleid, huurprijsbeleid, energiebeleid en het investeringsbeleid. Eén van de belangrijkste documenten die de corporatie in het kader van beleidsvorming hanteert is het strategisch voorraadbeleid waarin is weergegeven hoe de woningvoorraad van Waterweg Wonen zich in de komende jaren moet ontwikkelen, daarbij rekening houdend met de omgevingsfactoren in de gemeente Vlaardingen.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Waterweg Wonen ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen is gebaseerd op de volgende informatie:

- jaarverslagen 2006 t/m 2009;
- kwartaalrapportages 2006 t/m 2009;
- interviews.

In bijlage 5 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen opgenomen. Bij de beoordeling zijn de doelstellingen uit de begrotingen leidend waarbij zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwantitatieve informatie uit de documentatie

2.1 Beoordeling ambities en doelstellingen 2006-2009

Prestatieveld	2006	2007	2008	2009	Totaal
Klantperspectief	8,1	8,2	8,2	7,5	8,0
Vastgoedperspectief	7,5	7,3	7,5	7,3	7,4
Maatschappelijk perspectief	7,9	7,1	7,0	7,6	7,4
Leer- en groeiperspectief	7,5	7,7	8,0	7,5	7,7
Financieel perspectief	7,3	8,0	8,0	8,0	7,8
Gemiddeld	7,7	7,7	7,7	7,6	7,7

De doelstellingen in 2009 zijn afgeleid van het ondernemingsplan 'De maatschappij telt'. Voor het overzicht zijn de onderwerpen, die in het nieuwe ondernemingsplan tekstueel anders zijn dan in de voorgaande jaren, onder de eerder genoemde onderwerpen geplaatst. Daaruit is op te maken dat Waterweg Wonen over de gehele breedte van de doelstellingen en over alle jaren goed presteert, wat uiteindelijk resulteert in een goede beoordeling. Uit de gegevens is op te maken dat de corporatie grote waarde hecht aan de klant en de positie van de klant. Waterweg Wonen gaat op meer-

dere manieren de dialoog aan en geeft de klant duidelijk inspraak in de werkzaamheden van de corporatie. De beoordeling van de prestaties in 2009 is iets lager (7,6) omdat één onderdeel van de voor dat jaar voorgenomen activiteiten, te weten het organiseren van themadebatten, niet heeft plaatsgevonden. Daarentegen heeft Waterweg Wonen in dat jaar wel andere vormen van betrokkenheid van stakeholders georganiseerd. Verder scoort 2009 op elk van de onderdelen gelijk aan de voorgaande jaren (zie ook bijlage 5, onderdeel jaarplan 2009).

De beoordeling voor het vastgoedperspectief is af te leiden van de duidelijke visie die de corporatie in samenwerking met de gemeente Vlaardingen heeft opgesteld. Deze visie is vertaald in het strategisch voorraadbeheerplan, die de basis vormt voor alle investeringen die Waterweg Wonen doet in de bestaande woningvoorraad en nieuwe ontwikkelingen. Op enkele onderdelen waar de corporatie een lagere beoordeling haalt wat betreft vastgoedperspectief, zoals Waterweg Wonen bouwt in 2009 198 nieuwe koopwoningen, is dit in het licht van de marktomstandigheden een bewuste keuze geweest. Het presteren op de maatschappelijke doelstellingen is ruim voldoende. Uit de veelheid aan doelstellingen die de corporatie heeft opgesteld en de zeer overzichtelijke verantwoording daarvan in het jaarverslag is te zien dat Waterweg Wonen hier een groot belang aan hecht. De meer intern gerichte doelstellingen worden tevens in hoge mate waargemaakt. Waterweg Wonen is te typeren als een lerende organisatie die de werknemers op verschillende manieren bijschoolt en stimuleert om hun werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren. Waterweg Wonen is een financieel stabiele corporatie die financieel en risicoteknisch 'in control' is, iets dat tevens blijkt uit het hoofdstuk Presteren naar Vermogen.

2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed

Het methodische beoordelingsschema betreffende Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is bijgevoegd als bijlage. Op basis van alle beoordelingen heeft de visitatiecommissie dit schema voor Waterweg Wonen ingevuld. Hieruit volgt het onderstaande beeld.

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De corporatie presteert goed waar het gaat om het nakomen van de eigen ambities en doelstellingen.	7,7	70%	5,4
II	De corporatie heeft een missie, visie en doelstellingen geformuleerd die zijn gebaseerd op gedegen kennis van het werkgebied en de opgaven die daar liggen.	8	10%	0,8
III	De corporatie heeft de doelstellingen geoperationaliseerd in jaarplannen welke worden onderbouwd in de jaarlijkse begrotingen.	8	10%	0,8
IV	De corporatie heeft zeer goed zicht op de geleverde prestaties, evenals dat de corporatie zicht heeft op de doelstellingen waarop de prestaties achterblijven. Het zichtbaar verbinden van conclusies en het alsnog voldoen aan deze doelstellingen kan worden verbeterd.	7	10%	0,7
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,7				

Waterweg Wonen toont op een overzichtelijke wijze haar ambities en doelstellingen op de lokale woningmarkt. Daarbij wil Waterweg Wonen duidelijk tot prestaties komen. Men heeft in de beoordelingsperiode tot en met 2009 gewerkt op basis van beleidsvisies en plannen die ook qua geleverde prestaties in de jaarverslaglegging zijn getoetst aan de geformuleerde doelstellingen. Hierbij wordt

de nodige transparantie betracht. Waterweg Wonen heeft dan ook niet ten onrechte in 2008 de Glazen Huis prijs ontvangen en is ook in meerdere jaren daarvoor een goede kandidaat gebleken. Waterweg Wonen heeft in samenwerking met de gemeente Vlaardingen haar ambities en doelstellingen in een goede wisselwerking afgestemd op de opgaven die zich in het feitelijke werkgebied aandienen.

De omvang van de doelstellingen en de dynamiek die daarbij wordt gehanteerd, bieden vervolgens een sterk kader voor een effectieve en smaakmakende manier van werken. Daarbij worden alle stakeholders in ruime mate betrokken. De visitatiecommissie vindt het een treffend voorbeeld dat alle stakeholders in een eerste concept stadium directe invloed krijgen om de beleidsplannen van Waterweg Wonen te redigeren, aan te vullen of te amenderen. Men kreeg samen met het concept document een rood potlood aangeboden om wijzigingen aan te brengen.

In de bedrijfsplannen 2004-2007 en 2008-2011 zijn, naast missie en visie, een fors aantal concrete beleidsvoornemens en dito plannen SMART geformuleerd. In het geval van enkele doelstellingen kan dit verder worden aangescherpt, evenals de aansluiting bij enkele van de initiële doelstellingen en de verslaglegging. Met de titels van de bedrijfsplannen maakt Waterweg Wonen haar intenties en de uitwerking daarvan uitstekend zichtbaar: "Onze kaarten op tafel" en "De maatschappij telt".

Op alle beleidsthema's zijn de prestaties van Waterweg Wonen op overzichtelijke en transparante wijze zichtbaar gemaakt. De inspanningen die geleverd worden om Vlaardingen voor de doelgroepen van beleid een goede woonplaats te laten zijn passen binnen het credo van Waterweg Wonen: Waterweg Wonen verhuurt geen sociale woningen, maar verhuurt haar woningen op sociale wijze.

In ruime mate zal op termijn een groot deel van de woningvoorraad van Waterweg Wonen vervangen, ververst of uit de markt genomen worden. Dat betekent dat Waterweg Wonen, met een goede marktorientatie haar bestaande woningportefeuille in balans brengt met de zich op termijn aandienende vraag. Concreet wordt de woningportefeuille verkleind. Organisatie en doelstellingen worden in die sfeer op beheerste wijze op elkaar afgestemd. Voornemens en realisatie op het gebied van nieuwbouw, woningaanpassing en renovatie, verkoop en sloop zijn binnen dit beleidskader geplaatst en worden zo ook van de nodige prestaties voorzien. Dit geheel biedt voor de komende jaren houvast voor het bij voortduring leveren van nieuwe prestaties in een heldere toetsbare lijn.

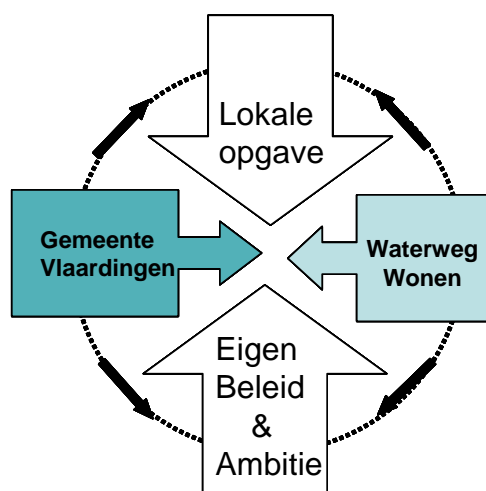
3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Onderstaande beschrijving begint met een duiding van het werkgebied en de aanwezige opgaven. In het vervolg van het hoofdstuk worden de prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt.

3.2 Context voor de beoordeling

Waterweg Wonen is bij het ontwikkelen van de lokale visie op het wonen in Vlaardingen heel nauw opgetrokken met de gemeente Vlaardingen. De visitatiecommissie heeft op basis van haar onderzoek geconstateerd dat Waterweg Wonen in sterke mate heeft bijgedragen aan het formuleren van de opgaven in de stad. De input van Waterweg Wonen in de formulering van het **Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030** (zie ook 3.4) is dan ook in sterke wisselwerking gebeurd met de eigen, lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen. Hoewel de uitwerking van het Actieplan Wonen niet is vastgelegd in concrete Smart geformuleerde prestatieafspraken, meent de visitatiecommissie, dat er een hoge mate van eenvormigheid bestaat tussen de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen en de opgaven in de stad. Hoewel er, naast het prestatieveld bouwproductie / herstructurering, geen in prestatieafspraken uitgewerkte opgaven beschikbaar zijn, heeft de visitatiecommissie toch een beoordelingskader gevonden. Daarbij is de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen goed in ogenschouw genomen. In het hierbij gegeven schema is weergegeven hoe de visitatiecommissie de wisselwerking tussen beleidsagenda van Waterweg Wonen en het Actieplan Wonen heeft ervaren. Het presteren naar opgaven is inzichtelijk gemaakt door enerzijds de concrete prestatieafspraken te beoordelen en anderzijds de relevante doelstellingen van de corporatie als uitgangspunt te nemen.



3.3 Werkgebied

Het statutaire werkgebied van Waterweg Wonen ligt binnen de stadsregio Rotterdam en omvat daarmee de gemeenten: Vlaardingen, Barendrecht, Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard, Bleiswijk, Westvoorne, Ridderkerk, Berkel en Rodenrijs, Rozenburg, Brielle, Bernisse, Bergschenhoek, Capelle aan den IJssel, Rotterdam, Schiedam, Spijkenisse, Maassluis en Hellevoetsluis. Het operationele werkgebied omvatte in de beoordelingsperiode van de maatschappelijke visitatie alleen de gemeente Vlaardingen.

In het werkgebied van Waterweg Wonen is een aantal opgaven te onderscheiden. Op regionaal niveau zijn afspraken gemaakt inzake het aantal te bouwen woningen, de woningdifferentiatie en het bouwtempo. Daarin is onder andere vastgelegd dat de gemeente Vlaardingen in de periode 2005-2010 tenminste 1.400 woningen bouwt, waarbij beperkingen zijn gegeven ten aanzien van het toevoegen van huurwoningen in de sociale voorraad. Verder wordt gestreefd naar een verminde-

ring van het totaal aantal sociale huurwoningen in de gemeente. Deze opgave komt tevens terug in het strategisch voorraadbeleid dat Waterweg Wonen heeft opgesteld en het Actieplan Wonen dat de gemeente Vlaardingen en de corporaties Waterweg Wonen en De Samenwerking in samenwerking hebben opgesteld. De concrete opgave zoals die in de gemeente Vlaardingen ligt wordt in de onderstaande paragraaf toegelicht.

3.4 Opgaven in het werkgebied

De bestaande opgaven in het werkgebied, zoals bovenstaand globaal geschetst, zijn achtereenvolgens vastgelegd in:

- Woonvisie Stadsregio Rotterdam;
- Overeenkomst prestatieafspraken 2006-2008;
- Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030;
- Prestatieafspraken 2010-2014.

Concreet zijn de opgaven vastgelegd in het tweede en vierde document. Hieronder volgt een korte beschrijving van beide documenten evenals van het Actieplan Wonen. De daadwerkelijk gemaakte afspraken en prestaties zijn terug te vinden in bijlage 6. Omdat de Woonvisie Stadsregio Rotterdam geen concrete afspraken bevat, is deze niet in onderstaande beschrijving opgenomen. Echter, de beschrijving van het werkgebied geeft wel de belangrijkste punten uit dit document weer.

3.4.1 *Overeenkomst herijking prestatieafspraken 2006-2008*

De overeenkomst herijking prestatieafspraken 2006-2008 vloeit voort uit de Raamovereenkomst Wonen 2003, waarin afspraken zijn gemaakt ten aanzien van de volkshuisvesting en de samenwerking/rollen van partijen. Deze overeenkomst is afgesloten tussen de gemeente Vlaardingen en de woningcorporaties Waterweg Wonen en Woningstichting Samenwerking Vlaardingen.

Als doel van de overeenkomst is geformuleerd:

Doel van deze overeenkomst is enerzijds het vaststellen van de te realiseren woningbouwproductie en de daarbij afzonderlijk te leveren prestaties, anderzijds het maken van procesafspraken inzake het maatschappelijk beheer en investeringen.

Met betrekking tot de onderwerpen woningbouwproductie, planvorming, maatschappelijke investeringen en monitoring marktbehoefte zijn in de overeenkomst prestaties vastgelegd. Een gedetailleerd overzicht van deze prestatieafspraken is opgenomen in de bijlagen. Opvallend is dat de prestatieafspraken vooral gericht zijn op woningbouw. Ten aanzien van het maatschappelijk presteren wordt genoemd dat binnen negen maanden een concrete programmering opgesteld dient te worden als het gaat om maatschappelijke investeringen in beheer- of inrichtingsactiviteiten, leefbaarheid, veiligheid en onroerend goed met een maatschappelijke functie. Er zijn geen prestaties geformuleerd met betrekking tot beschikbaarheid, betaalbaarheid of duurzaamheid en energie. De overeenkomst betreft de periode 2006-2008 met een doorkijk naar 2010 en wordt halfjaarlijks door partijen geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd.

3.4.2 *Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030*

In het Actieplan Wonen worden de kaders, doelstellingen en mogelijke maatregelen geformuleerd voor de periode tot 2030. De ambitie van het Actieplan Wonen luidt:

Vlaardingen moet een aantrekkelijke woonstad worden met een positief vestigings- en investeringsklimaat. Mensen moeten kunnen kiezen uit een gedifferentieerd en kwalitatief goed woningaanbod in de gewenste

woonmilieus. Het is belangrijk dat Vlaardingen mogelijkheden biedt voor een wooncarrière in een goed woon- en leefklimaat.

Vanuit deze ambitie is een aantal doelstellingen geformuleerd:

- een kwaliteitsslag maken, waardoor de toekomstwaarde van woningen in de bestaande woningvoorraad wordt verbeterd (ingrijpende verbetering/renovatie);
- vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen;
- doorstroming bevorderen door vooral nieuwbouw te realiseren en de betaalbaarheid tussen de grens bereikbaar en middeldure huur- of koopwoningen verbeteren (door bijv. startersleningen te verstrekken, koopconstructies, huurprijsbeleid of onrendabele top nieuwbouwwoningen);
- woongenot vergroten (sociale woonomgeving/voorzieningen);
- bijdrage leveren aan het verbeteren van de positie van huidige bewoners (sociale liftfunctie);
- meer evenwichtige bevolkingsopbouw realiseren.

Binnen de kaders van de het Actieplan Wonen zijn maatregelen om de doelen te bereiken gebiedsgericht uitgewerkt. Per saldo leiden de maatregelen eind 2030 tot:

- vermindering van ca. 1.850 meergezinswoningen;
- toevoeging van ca. 3.500 eengezinswoningen;
- sloop van ca. 300 woningen per jaar;
- bouw van totaal 8.450 woningen.

De doelen van het Actieplan Wonen zijn in samenspraak met de corporaties tot stand gekomen. Een en ander is verder uitgewerkt in meerjarige prestatieafspraken, die jaarlijks op onderdelen worden geactualiseerd.

3.4.3 Raamovereenkomst prestatieafspraken 2010-2014

In navolging van het Actieplan Wonen 2008-2030 is begin 2010 een raamovereenkomst prestatieafspraken vastgesteld tussen de gemeente Vlaardingen en de corporaties. De prestatieafspraken zijn opgesteld om tot een concrete uitvoering te komen van het Actieplan Wonen. De raamovereenkomst betreft een overkoepelende overeenkomst tussen de partijen, waarin is vastgelegd dat de partijen op de deelonderwerpen doelgroepen, bestaande woningvoorraad, productie nieuwbouwwoningen (incl. stedelijke voorzieningen) en duurzaamheid en kwaliteit deelovereenkomsten zullen sluiten. De deelovereenkomsten zijn afgesloten in de vorm van prestatieafspraken tussen de gemeente Vlaardingen en de corporaties voor de periode 2010-2014.

3.4.4 Overige opgaven

Convenant Aanpak Hennepteelt Waterweg (2008): Dit convenant is tot stand gekomen tussen de gemeenten in regio Waterweg Noord, de daar werkzame woningcorporaties en de politie. Binnen dit convenant is afgesproken dat partijen samenwerken in de aanpak van Hennepteelt en elkaar informeren. Indien sprake is van een hennepkwekerij in een huurwoning kan de woningcorporatie overgaan tot het ontbinden van de huurovereenkomst. Het convenant heeft een looptijd van een jaar en zal na evaluatie jaarlijks stilzwijgend worden verlengd. Behalve het vastleggen van de wijze van samenwerking worden er geen concrete prestaties genoemd.

Laatste-kans-beleid: Waterweg Wonen heeft met gemeente Vlaardingen en Woningstichting Samenwerking Vlaardingen een convenant met betrekking tot het Laatste Kans Beleid opgesteld. Kenmerkend voor het beleid is dat een laatste-kans-traject ook gestart kan worden voordat een ontruimingsvonnis is geëffectueerd en niet alleen na uithuiszetting. Er wordt samengewerkt met het Noodopvangcentrum die de budgetbegeleiding verzorgt.

Convenant politiekeurmerk veilig wonen m.b.t. het Awareprogramma (2008): Het convenant is ondertekend door de woningcorporaties die lid zijn van Maaskoepel, Politie Rotterdam-Rijnmond en Stichting Arosa. Doel van de overeenkomst is om vrouwen die aangesloten zijn op het Awaresysteem hun eigen woning te laten bewonen die aan alle eisen van het politiekeurmerk voldoet, zodat deze vrouwen zich in combinatie met het Awaresysteem in hun eigen woning veiliger voelen. De kosten van de te nemen maatregelen komen geheel voor rekening van de woningcorporaties. Indien een vrouw genoodzaakt is naar een andere woning te verhuizen, zorgen de woningcorporaties voor een woning met hetzelfde beveiligingsniveau. Het convenant heeft een looptijd van een jaar en wordt steeds stilzwijgend verlengd.

Samenwerkingsovereenkomst Domotica (2009): Deze samenwerkingsovereenkomst is afgesloten tussen Waterweg Wonen en Zorgcombinatie Nieuwe Maas in 2009. Doel van de overeenkomst is gezamenlijk tot de ontwikkeling van woon-, zorg- en gemakdiensten te komen in het seniorencomplex De Wouthof in Vlaardingen. Partijen zullen in alle woningen het Domotica basispakket aanbieden. De overeenkomst wordt aangegaan voor een periode van vijf jaar. Dit betreft een proefperiode, waarin huurders van het complex gedurende vijf jaar gratis gebruik kunnen maken van de Domotica.

Samenwerkingsovereenkomst Elckerlyc 2 (2009): In 2009 is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen Waterweg Wonen, Gemeente Vlaardingen en Stichting Elckerlyc. Doel van de overeenkomst is door middel van het project Elckerlyc 2 de opvangcapaciteit ten behoeve van kwetsbare doelgroepen uit te breiden op basis van de marktvrage. Waterweg Wonen stelt een complex beschikbaar en treedt op als verhuurder. Eenmalige stichtingskosten en een huurkorting voor de kantoorruimte neemt zij voor haar rekening.

Intentieovereenkomst Hospice (2010): De intentieovereenkomst is vastgelegd tussen Stichting Hospice Nieuwe Waterweg Noord, Waterweg Wonen en Woningstichting Samenwerking Vlaardingen. Partijen werken samen om in regio Nieuwe Waterweg Noord een hospice op te zetten. Het bouwplan moet verder uitgewerkt worden tot een definitief ontwerp. De kavel en de bouw worden gefinancierd door beide corporaties.

3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Waterweg Wonen ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende documentatie:

- Jaarverslagen 2006 t/m 2009;
- Kwartaalrapportages 2006 t/m 2009;
- Corporatie in Perspectief, CFV.

De herijking prestatieafspraken 2006-2008 zijn het meest concreet waar het gaat om daadwerkelijk gemaakte afspraken. Daarbij zijn enkel de prestatieafspraken ten aanzien van de bouwproductie / herstructurering concreet weergegeven. Op de overige prestatievelden zijn geen afspraken geformuleerd. Doordat enkel voor bouwproductie / herstructurering een kader is weergegeven in de vorm van prestatieafspraken is alleen voor dit prestatieveld een kwantitatieve beoordeling van de prestaties gegeven. Voor de overige prestatievelden is de beoordeling kwalitatief van aard geweest; immers, er is geen kader waar de prestaties tegen kunnen worden afgezet. De weergegeven prestaties op de prestatievelden buiten bouwproductie / herstructurering om, zijn uit de prestaties op de ambities en doelstellingen gefilterd. Voorgaande is eveneens toegelicht in paragraaf 3.2. In bijlage 6 zijn de prestatieafspraken en de gerealiseerde prestaties weergegeven.

3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,0
Betaalbaarheid	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,5
Leefbaarheid en veiligheid	7,0
Bouwproductie / herstructurering	7,1
Herstructurering	7,0
Duurzaamheid en energie	7,0
Overig	8,0
Gemiddelde	7,2

Zoals hierboven aangegeven is er enkel op het gebied van bouwproductie / herstructurering een kader waarlangs de prestaties van Waterweg Wonen kunnen worden gelegd. Op dit prestatieveld zijn de prestaties van de corporatie met een 7,1 ruim voldoende. Uit bijlage 6 blijkt dat de corporatie de prestatieafspraken ten aanzien van de bouwproductie / herstructurering voor een groot deel nakomt of in de planning heeft. Echter, de projecten worden gemiddeld twee jaar later opgeleverd dan in eerste instantie afgesproken. Voor de projecten in planning gaat hetzelfde op: ook deze hebben een gemiddelde vertraging van twee jaar. Zowel de corporatie als de stakeholders geven aan dat voorgaande het gevolg is van onder andere de crisis. Dit blijkt tevens uit de beoordelingen in het volgende hoofdstuk. De gemeente Vlaardingen geeft aan dat de prestatieafspraken zoals opgesteld in hoofdlijnen zijn gehaald, waarbij soms een kleine vertraging in het realiseren van de opgaven is geweest. Deze vertraging was echter niet aan Waterweg Wonen te wijten. De gemeente geeft aan dat bij het opstellen van de prestatieafspraken erg enthousiast afspraken zijn opgesteld, maar dat de praktijk toch iets weerbarstiger blijkt te zijn. Daarbij wordt bedoeld op onder andere inspraakprocedures en de crisis. Vanuit de gemeente wordt aangegeven, dat er veel waardering is dat Waterweg Wonen, ondanks de economische crisis, nog steeds woningen weet te realiseren. De prestatieafspraken die vanaf 2011 gaan gelden zijn breder ingestoken dan de vorige afspraken en er zijn afspraken gemaakt over betere monitoring en het bijstellen bij afwijkingen

3.6 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar Opgaven uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Waterweg Wonen resulteert het volgende beeld.

3.2 Presteren naar Opgaven

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De corporatie presteert ruim voldoende waar het gaat om het presteren naar opgaven in het werkgebied.	7,2	70%	5,0
II	De corporatie heeft goed zicht op de in het werkgebied aanwezige opgaven en heeft deze kwantitatieve en kwalitatieve variabelen uiteengezet.	8	10%	0,8
III	De corporatie heeft, in samenwerking met corporatie De Samenwerking en de gemeente, prestatieafspraken geformuleerd die veelal globaal van aard zijn. De opgaven zijn verwerkt in de eigen ambities en doelstellingen. Daarnaast wordt middels een matrix aangegeven welke samenwerking met andere organisaties benodigd is.	7	10%	0,7
IV	De corporatie geeft de status weer van de concrete	8	10%	0,8

	prestatieafspraken (bouwproductie / herstructurering), waarbij de vervolgstappen worden toegelicht.			
Presteren naar Opgaven: 7,3				

Waterweg Wonen is bij het ontwikkelen van de lokale visie op het wonen in Vlaardingen heel nauw opgetrokken met de gemeente Vlaardingen. De visitatiecommissie heeft op basis van haar onderzoek geconstateerd dat Waterweg Wonen in sterke mate heeft bijgedragen aan het formuleren van de opgaven in de stad. De input van Waterweg Wonen in de formulering van het **Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030** (zie ook 3.4) is dan ook in sterke wisselwerking gebeurd met de eigen, lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen.

Hoewel de uitwerking van het Actieplan Wonen op meerdere onderdelen niet is vastgelegd in concrete Smart geformuleerde prestatieafspraken, meent de visitatiecommissie, dat er een hoge mate van eenvormigheid bestaat tussen de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen en de opgaven in de stad. Hoewel er, naast het prestatieveld bouwproductie / herstructurering, geen in prestatieafspraken uitgewerkte opgaven beschikbaar zijn, heeft de visitatiecommissie toch een beoordelingskader gevonden. Daarbij is de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen goed in ogen-schouw genomen.

Ten aanzien van de nieuwbouwpoging is vastgesteld dat Waterweg Wonen, ondanks de tegenwind zie ook zij in de woningmarkt ondervinden, vasthoudend, zij het in iets vertraagde vorm de vastgelegde programma's uitvoert. De nieuwbouw staat nagenoeg geheel in het teken van de transformatie opgave die zij samen met de gemeente Vlaardingen heeft vastgelegd.

De vernieuwing en transformatie van de portefeuille gaat samen met een gewenste afname van het aantal te beheren woningen. Daarmee wordt goed aangesloten op de vraagontwikkeling in de stad en de regio. Dat betekent ook dat op de prestatievelden beschikbaarheid en betaalbaarheid goed op de ontwikkelende vraag wordt aangesloten.

Ook op de andere prestatievelden zijn de nodige geleverde prestaties zichtbaar. Hoewel er dus geen beoordelingskader gevonden is in de aanwezige prestatieafspraken meent de visitatiecommissie dat alle geleverde prestaties min of meer als ruim voldoende zijn te waarderen.

4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een toelichting van de uitkomsten van de (telefonische) interviews die met de stakeholders zijn gehouden. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het overleg en de samenwerking die Waterweg Wonen heeft met de verschillende stakeholders. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens stakeholders.

4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Waterweg Wonen is ervoor gekozen de stakeholders door middel van persoonlijke en telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Persoonlijke interviews hebben plaatsgevonden met de gemeente en de huurdersraad. De overige maatschappelijke partners zijn gehoord via telefonische interviews.

De interviews zijn gevoerd aan de hand van een van te voren toegezonden onderlegger, met daarin informatie over de corporatie, de ambities en doelstellingen en de opgaven in het werkgebied. Naast het algemene beeld van de corporatie is de stakeholders gevraagd een oordeel te geven over het maatschappelijke presteren van de corporatie op het gebied van:

1. Ambities en doelstellingen;
2. Opgaven in het werkgebied.

Tot slot is gevraagd of de stakeholders nog een boodschap of specifieke aandachtspunten aan Waterweg Wonen willen meegeven. Bijlage 3 geeft een overzicht van de betrokken stakeholders.

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.2.1 Persoonlijke gesprekken en telefonische interviews

De stakeholders zijn op twee manieren bij de visitatie betrokken. Met vijf stakeholders zijn persoonlijke gesprekken gevoerd (gemeente Vlaardingen, twee gesprekspartners; huurdersraad drie gesprekspartners). Met zeven stakeholders 'in het veld' zijn telefonische interviews gehouden (zorginstellingen, drie interviews; onderwijsinstellingen, één interview; welzijn, twee interviews). Onderstaande beoordeling is opgesteld op basis van alle gevoerde gesprekken en daarmee verkregen informatie.

4.2.2 Beoordeling door de stakeholders

Algemeen beeld van Waterweg Wonen

Het algemene beeld dat de stakeholders hebben van Waterweg Wonen is zeer positief te noemen. De stakeholders geven aan dat zij merken dat Waterweg Wonen meer is en wil zijn dan een verhuurder alleen en zich actief inzet voor maatschappelijke vraagstukken. De stakeholders ervaren Waterweg Wonen als een open, transparante en goed benaderbare partner. Actief, proactief en ambitieus zijn kernwoorden die meerdere malen worden genoemd. Ook wordt zeer gewaardeerd dat Waterweg Wonen bij het aanvaarden van de opgaven in de stad een voornamelijk leidende rol heeft ingenomen en ook in uitvoerende zin voortvarend aan de slag is gegaan. De stakeholders

zien vrijwel allemaal dat Waterweg Wonen, binnen wat financieel redelijk is, de grenzen opzoekt van wat zij kan doen om bij te dragen aan de noodzakelijke maatschappelijke investeringen.

Beoordeling ambities en doelstellingen

De stakeholders is gevraagd of zij de eigen doelen en ambities van Waterweg Wonen herkennen en of zij prestaties zien op deze doelen en ambities. Daarnaast is gevraagd om deze prestaties uit te drukken in een rapportcijfer.

Alle stakeholders geven aan dat zij de ambities en doelstellingen herkennen en ook onderschrijven. De stakeholders worden door Waterweg Wonen nauw betrokken bij beleidsformulering en visieontwikkeling. De stakeholders worden uitgenodigd ideeën aan te dragen ten behoeve van de besteding van het investeringskapitaal. Deze betrokkenheid van stakeholders maakt dat de stakeholders inhoudelijk goed op de hoogte zijn van de eigen doelen en ambities van de corporatie. Doelen en ambities waar Waterweg Wonen goed tot zeer goed op presteert zijn, aldus de stakeholders, invloed belanghouders, transformatie van de voorraad en maatschappelijke investeringen. Ten aanzien van laatstgenoemde geven de stakeholders aan dat Waterweg Wonen geen klassieke corporatie is en verder gaat dan verhuren alleen. Waterweg Wonen steekt haar nek uit en is binnen de grenzen der redelijkheid bereid te investeren in maatschappelijk vastgoed en de processen die daarmee gemoeid zijn. Het wordt door de stakeholders gewaardeerd dat ook hun invloed, kennis en kunde daarbij wordt aangewend. Onderstreept wordt ook de waardering voor het feit dat Waterweg Wonen, ondanks de economische crisis, bijvoorbeeld de productie van woningen op een goed peil weet te handhaven.

Enkele stakeholders geven aan dat Waterweg Wonen als het gaat om het kunnen presteren op de eigen doelen en ambities wat afhankelijk is van derden. Toch weet Waterweg Wonen zelfs met tegenwind veel te bereiken. Een kleine waarschuwing wordt gegeven dat de open houding van Waterweg Wonen niet moet leiden tot naïviteit en mogelijk misbruik door derden. Maak duidelijke keuzes en bedenk van te voren welke zaken Waterweg Wonen wel en beslist niet oppakt. Waterweg Wonen zet zich in voor het blijvend laten participeren van kwetsbare groepen. Deze ambitie deelt zij met maatschappelijke partners. Belangrijk is dat de politiek hierin ook blijft meedoen. In het kader van de bezuinigingen staat een en ander onder druk.

Naast alle positieve geluiden wordt een enkel verbeterpunt aangedragen. Hoewel vraagstukken rondom vergrijzing goede aandacht krijgen van Waterweg Wonen, is de eigen organisatie soms 'te snel' in de persoonlijke communicatie met haar doelgroepen. Oudere personen kunnen soms de voor hen ingewikkelde vraagstukken en antwoorden daarop lastig bevatten en bijvoorbeeld reproduceren richting derden. Men snapt het dan niet goed. Ouderen kunnen ook niet altijd gemakkelijk zelfstandig hun weg vinden in bijvoorbeeld de digitale afwikkeling van vragen, keuzes en klachten.

De prestaties op de eigen doelen en ambities worden gemiddeld beoordeeld met een 7,8.

Beoordeling opgaven en prestaties

De stakeholders is gevraagd hun mening te geven over de wijze waarop Waterweg Wonen de opgaven in het werkgebied oppakt en welke prestaties zij daarbij zien. Ook op dit onderdeel in een beoordeling in de vorm van een rapportcijfer gevraagd.

De stakeholders geven aan dat de betrokkenheid van Waterweg Wonen bij de gemeente Vlaardingen groot is. Waterweg Wonen speelt goed in op de lokale vraagstukken en opgaven. De lopende prestatieafspraken worden dan ook, op kleine vertragingen als gevolg van de economische crisis, op hoofdlijnen gehaald. De stakeholders dragen met betrekking tot de opgaven niet eenduidig dezelfde zaken aan. Onderstaand zijn de verschillende meningen en opmerkingen weergegeven.

Let wel dat dit niet de mening van de stakeholders als geheel vertegenwoordigt, maar de geluiden zijn van de afzonderlijke stakeholders.

Kijkend naar de prestaties blijft per saldo een en ander achter op de geformuleerde lokale opgaven. Dit is vooral te herleiden tot exogene oorzaken en omstandigheden. Zaken die daarbij een rol spelen zijn los van de economische crisis: de trage en moeilijke vergunningstrajecten van de gemeente, strakke Europese aanbestedingsregels en aanhoudende bestuurlijke onenigheid over aantallen sociale huurwoningen. Een andere stakeholder geeft aan dat Waterweg Wonen goed moet opletten dat de corporatie niet teveel taken van andere partijen op zich neemt. Het is belangrijk dat de verhoudingen in overleg tussen partijen soms worden 'gereset'. De Raad van Commissarissen heeft daarbij een expliciete rol en taak te vervullen. Enkele stakeholders geven aan dat de relatie tussen Waterweg Wonen en de gemeente Vlaardingen ook voor buitenstaanders zichtbaar verbeterd is (2). Waterweg Wonen voert in belangrijke mate uit wat de gemeente Vlaardingen wil. Vermindering van het aandeel sociale huur is een speciale opgave. De stakeholders dragen daarbij aan dat de communicatie over de uitvoering van de prestatieafspraken (hoever is met wat gevorderd) aanmerkelijk kan verbeteren. Juiste informatie, onderweg tijdens 'de rit' aangeboden, kan de transparantie vergroten.

Waterweg Wonen gaat vaak praktisch en doelgericht om met vraagstukken die zich min of meer ad-hoc aandienen. Zo is in de Babberspolder leegstand ontstaan door sloopplannen. In die leegstand is tijdelijke huisvesting gevonden voor Poolse arbeiders. Waterweg Wonen zet zich in om op vraagstukken van leefbaarheid en maatschappelijke opvang oplossingen te bedenken. Ook het project Thuis in de Westwijk is hier een voorbeeld van. Waterweg Wonen is dit project vol overtuiging begonnen en heeft onderweg partijen weten te overtuigen. Hoewel Waterweg Wonen zich duidelijk inzet voor de opgaven in het werkgebied ligt er een grote opgave op het gebied van doorstroming. Het gaat dan om de doelgroep mensen met een zorgbehoefte en een laag sociaal economisch profiel. Hierbij springt echter de lange wachtlijst in het oog.

Het gemiddelde oordeel van de stakeholders ten aanzien van de opgaven in het werkgebied komt op een 7,6.

Laat Waterweg Wonen zaken liggen en houdt men zich de corporatie de goede dingen bezig?

Het merendeel van de stakeholders geeft aan dat Waterweg Wonen zich met de goede dingen bezighoudt en geen belangrijke zaken laat liggen. Waterweg Wonen is consistent en vaart een goede koers, daarbij wordt goed strategisch beleid geformuleerd en komen de juiste kwesties aan de orde.

Waterweg Wonen als automerk

Als afwijkende vraag vergelijken de stakeholders de corporatie met een automerk, dit om de bevindingen nog eens op een andere wijze in beeld te brengen. De degelijke en betrouwbare merken vormen de rode draad in de genoemde automerken. Onderstaand is een overzicht gegeven van de merken inclusief een omschrijving:

- Seat: Degelijk en functioneel;
- Volkswagen Passat (station): Er kan veel in, maar niet alles. Degelijk, betrouwbaar, best mooi en praktisch tegelijk, kwaliteit en degelijkheid, meer pit dan andere auto's;
- Ford: Betrouwbare partner, je krijgt meer dan je verwachten mag, veel pit en goede prestaties;
- Volvo: veilig, betrouwbaar en gaat lang mee;
- Saab: degelijk, solide, robuust en betrouwbaar, tijdloze mobiliteit;
- Mercedes: betrouwbaar, degelijke partner met aanzien;
- Een middenklasser cabrio: je kunt er in kijken, maar je weet nooit wat er onder de motorkap gebeurt;

- Een stadsbus: er kunnen veel mensen in, rijdt een eigen vaste route, maar je moet wel bij de halte staan om mee te kunnen gaan.

Boodschap / aandachtspunten

Enkele stakeholders geven de onderstaande aandachtspunten mee:

- de sociale achterstand in Vlaardingen vraagt de focus van beleid van vele partijen, waaronder Waterweg Wonen;
- ook het treffen van voldoende voorzieningen voor ouderen vraagt blijvende aandacht. Vlaardingen vergrijst sterk en daarmee stijgt naar verwachting de behoefte;
- de serviceverlening is over het algemeen prima op orde. Er mag echter meer rekening gehouden worden met het feit dat vooral oudere klanten moeite hebben om de communicatie in de klantafhandeling (aan bijvoorbeeld de balie of via de computer systemen) goed te kunnen volgen. Het reproduceren van de een en ander is voor oudere klanten een toenemend probleem;
- gevraagd is een meer vanzelfsprekende, permanente berichtgeving te verzorgen over de mate waarin Waterweg Wonen er in slaagt de prestatieafspraken na te komen. Een bredere groep van stakeholders heeft er behoefte aan om 'ongevraagd' goed geïnformeerd te worden.

4.3 Samenwerking en overleg

Waterweg Wonen kent de voor haar functioneren relevante stakeholders in het werkgebied. De corporatie raadpleegt haar stakeholders jaarlijks regelmatig om te horen wat volgens hen belangrijk is dat er in de wijken, in de stad moet gebeuren. Waterweg Wonen heeft daarbij de ambitie haar lokale netwerk van maatschappelijke partners op een intensieve wijze te betrekken bij haar beleid. Tot enkele jaren geleden verliep de bewonersparticipatie vooral langs de formele structuren van de Huiderraad en bewonerscommissies. Nu treedt meer diversiteit op in de groepen waarmee Waterweg Wonen overleg voert. Zo ontstaan bijvoorbeeld in renovatiecomplexen meerdere bewonersgroepen naast elkaar, die op verschillende thema's werkzaam zijn.

Waterweg Wonen vertaalt haar ambities met betrekking tot haar stakeholders naar de volgende doelstellingen:

- afspraken maken met onze belangrijkste belanghouders;
- vergroten zeggenschap en participatie van bewoners;
- intensievere samenwerking met andere woningcorporaties;
- uitvoeren van onze maatschappelijke taakvelden.

Onderstaande subparagrafen geven een opsomming van vormen van betrokkenheid van stakeholders bij Waterweg Wonen en de wijze waarop de corporatie overleg heeft en samenwerkt met de verschillende stakeholders.

Samenwerking - en prestatieafspraken met de gemeente Vlaardingen

In het hoofdstuk met betrekking tot de opgaven in het werkgebied is aangegeven op welke wijze Waterweg Wonen. De Samenwerking en de gemeente Vlaardingen in samenwerking aan elkaars beleidsvorming en uitvoering bijdragen. Dit komt in de Woonvisie Vlaardingen (2008-2030), het Actieplan Wonen (2008-2030) en de respectievelijke prestatieafspraken voor de perioden 2006-2008 (herijking) en 2010-2014 tot uiting.

Huudersraad en bewonerscommissies: vertegenwoordiging van huuders.

De Huudersraad van Waterweg Wonen behartigt de belangen van alle huuders van Waterweg Wonen in Vlaardingen. Het is een Raad van vrijwilligers, samengesteld uit huuders en leden van bewonerscommissies. De Huudersraad houdt zich bezig met onderwerpen als wonen, huren, leefbaarheid, 55-plussers, starters, voorraadbeleid, onderhoud, nieuwbouw, renovatie en sloop.

Waterweg Wonen meent dat de Huurdersraad een belangrijk overlegorgaan is van huurders, bewonerscommissies. De afspraken over taken en bevoegdheden van de Huurdersraad liggen vast in een samenwerkingsovereenkomst. De eerste maanden van 2009 kende de Huurdersraad geen bestuur. In de eerste helft van 2009 is een nieuw bestuur van de Huurdersraad gekozen. Tot het zover was heeft Waterweg Wonen een aantal onderwerpen voorgelegd aan de kring van voorzitters van bewonerscommissies. Eind 2009 zijn er diverse werkgroepen geformeerd en sindsdien wordt op verschillende terreinen gewerkt aan verschillende adviestrajecten. Het gaat hoofdzakelijk om:

- strategisch voorraadbeleid;
- energieprestatieafspraken;
- woonruimteverdeling / huisvestingsbeleid;
- ZAV-beleid;
- huurderparticipatie bij Vereniging van Eigenaren;
- sociaal convenant / sociaal beheerplan;
- schoonmaak- en servicekosten;
- huurbeleid.

Verscheidenheid aan stakeholders, verscheidenheid in samenwerking en overleg

Waterweg Wonen kent haar stakeholders. Uit overzichten van samenwerking en overleg blijkt dat de corporatie op regelmatige basis contact heeft met een breed scala aan partijen en thema's, onderwerpen en projecten. De stakeholders zijn:

- Gemeente Vlaardingen;
- Stadsregio Rotterdam;
- Maaskoepel (stedelijk / regionaal samenwerkingsverband woningcorporaties);
- Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV);
- Politie en Belastingdienst (o.a. bij hennepoverlast);
- Zorg- en welzijnsinstellingen:
Stichting Philadelphia Zorg, ROG-plus, St. Odysseus, Argos, St. Hospice Nieuwe Waterweg noord, Riagg, Noodopvangcentrum, St. Meervoud, GGZ Delfland, St. Ipse de Brugge, Careyn, Steinmetz de Compaan, Frankenrandgroep, St. Onder Eén Dak, Zorg Combinatie Nieuwe Maas, St. ASVZ, MDV. Nieuwe Waterweg Noord, Seniorenwelzijn, HBW, St.Elckerlyc;
- Onderwijsinstellingen:
Albedacollege, St. Kinderdagverblijf Vlaardingen, Gastouderopvang, St. Interconfessioneel en Katholiek Onderwijs.
- Enkele ondernemers: onder andere NS-Spoor, enkele makelaars en energiebedrijven.

In de verslaglegging van Waterweg Wonen is in een samenwerkingsmatrix af te lezen uit welke thema's en onderwerpen de samenwerking met de stakeholders zoal bestaat.

Stakeholdersbijeenkomsten

In 2008 en 2009 zijn bijeenkomsten georganiseerd met de stakeholders van Waterweg Wonen. In 2009 is daarbij in verschillende werkgroepen en tijdens plenaire bijeenkomsten een aantal geclusterde thema's besproken. Het ging daarbij om Zorg en Welzijn, Onderwijs / kinderopvang, volkshuisvesting.

5 *Klanttevredenheid*

Waterweg Wonen geeft aan een klantgerichte en professionele organisatie te willen zijn. Om heldere procedures te kunnen hanteren wil Waterweg Wonen meer klantkennis opdoen. Daartoe heeft de corporatie onder meer geïnvesteerd in het KWH-participatielabel (pilot) en heeft ze begin 2010

een consumentenonderzoek laten uitvoeren (door Synaovate) onder de bewoners van Holy-Zuidoost. Het laatste ter voorbereiding op de nader te formuleren renovatieaanpak van deze wijk.

Waterweg Wonen heeft enkele doelstellingen geformuleerd in het kader van de door haar gehanteerde visie om een klantgerichte organisatie te zijn:

- vergroten van het inzicht in de waardering van onze klanten voor onze producten en diensten;
- verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening door het optimaliseren van de klantgerichtheid van onze medewerkers, van de communicatie en procedures;
- beschikken over voldoende professionele en gemotiveerde medewerkers.

Tevens heeft Waterweg Wonen, via de Maaskoepel, geparticipeerd in het onderzoek dat onder woonconsumenten in de regio Rotterdam, incl. Vlaardingen heeft plaatsgevonden (Smartagent).

5.1 Presteren volgens Stakeholders: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek aangaande stakeholders is als bijlage toegevoegd. Onderstaande tabel geeft de samengevoegde beoordeling van het presteren volgens stakeholders weer voor Waterweg Wonen.

4.1 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	Beoordelingen van de stakeholders voor ambities en doelstellingen (7,8) en opgaven (7,6)	7,7	70%	5,4
II	De corporatie kent al haar stakeholders en kent over het algemeen hun verwachtingen en/of verlangens. Er bestaat een uitstekende dialoog met de stakeholders. Zo worden jaarlijks intensieve bijeenkomsten gehouden met alle stakeholders: dit ontmoet veel waardering en enthousiasme. De reguliere dialoog met huurders (o.a. de huurdersraad) heeft tijdelijk een wat verslechterd klimaat gekend. Dat is in de beoordelingsperiode weer op een ruim voldoende niveau teruggebracht.	8	10%	0,8
III	De corporatie maakt haar stakeholders duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders kan worden voldaan. De verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders worden expliciet verwerkt in het eigen beleid.	8	10%	0,8
IV	Met de stakeholders wordt overleg gevoerd over prestaties in verleden en de toekomst. Uit de waardering van de stakeholders leidt de visitatiecommissie af dat dit overleg uitstekend voldoet aan de verwachtingen van de stakeholders. Op het terrein van de prestatieafspraken kan hierop enige aanscherping plaatsvinden (Smart formuleren op alle beleidskaders). Stakeholders vragen naast de actieve informatiestroom van Waterweg Wonen ook om een geregelde tussentijdse informatiestroom over voortgang van projecten e.d. om hiermee up-to-date te blijven.	8	10%	0,8
Presteren volgens Stakeholders: 7,8				

Waterweg Wonen kent de stakeholders in het werkgebied goed en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken en samenwerkingsovereenkomsten. De stakeholders van Waterweg Wonen hebben de prestaties beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een consistent beeld over de verschillende stakeholders. Het algemene beeld is positief:

Waterweg Wonen is een corporatie die haar afspraken nakomt en stimulerend en sterk activerend in haar werkgebied optreedt. De stakeholders hebben soms het gevoel dat Waterweg Wonen meent alles te moeten oplossen en vragen dan ook om een focus op de meest belangrijke thema's.

De stakeholders hebben zonder uitzondering grote waardering voor de prestaties van Waterweg Wonen. Ook de invulling van en wijze waarop het overleg met Waterweg Wonen plaatsvindt, kent veel enthousiasme. Stakeholders begrijpen de opgaven die in de gemeente Vlaardingen aanwezig zijn en onderschrijven de ambities en doelstellingen van Waterweg Wonen. De stakeholders willen graag blijven participeren in het enthousiasme waarmee Waterweg Wonen werkt.

6 Presteren naar Vermogen (PnV)

6.1 Inleiding

De aanpak in de maatschappelijke visitatie betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is nog in ontwikkeling. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft Ecorys een aanpak ontwikkeld die via drie invalshoeken de prestaties meet:

- financieel beleid ('in control' zijn);
- vermogensprestatie (inzet van het vermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties);
- efficiëntie (bedrijfslasten en focus op efficiëntie).

6.2 Financieel beleid

Het beleid dat Waterweg Wonen voert ten aanzien van financiën is vormgegeven in de volgende documenten: strategisch voorraadbeleid, meerjarenperspectief, investeringsbeleid, treasury statuut, risicomangement projecten en de jaarlijkse begrotingen.

6.2.1 *Strategisch voorraadbeleid 2011*

De veranderingen in de woningvoorraad, en daarmee het strategisch voorraadbeleid, staat aan de basis van het financieel beleid van Waterweg Wonen. Het strategisch voorraadbeleid gaat uit van:

- Marktomstandigheden;
- Woningmarktstudies;
- Prestatieafspraken met de gemeente.

Bovenstaande wordt vertaald in een "gewenste samenstelling" van de woningvoorraad. Deze samenstelling wordt vergeleken met de huidige voorraad. Dit leidt tot een investeringsprogramma. Naast sociale woningbouw richt Waterweg Wonen zich ook op bedrijfspanden en maatschappelijk vastgoed, indien deze bijdragen aan de sociale doelstellingen van de corporatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen maatschappelijk vastgoed met woonfunctie, leefbaarheidsfunctie, semi- of niet-commerciële functie en een stedelijke functie. De veranderingen die uit voorgaande analyse leiden, worden per wijk weergegeven. Het resultaat is een overzicht van de woningvoorraad van Waterweg Wonen in 2020. De veranderingen zijn doorvertaald in de financiële verwerking van het meerjarenperspectief. De belangrijkste indicatoren in het strategisch voorraadbeleid zijn: toekomstwaarde, verkoopwaarde, samenstelling van het bezit en de wijk en de toekomstige vraag.

De corporatie hanteert de volgende financiële toetsingspunten in het strategisch voorraadbeleid:

- solvabiliteit minimaal 15% (op basis van historische kostprijs);
- borgstelling financiering voldoet aan WSW-normen;
- weerstandsvermogen is voldoende groot gegeven de risico's van de voorgenomen activiteiten en marktpositie (oordeel CFV).

6.2.2 *Meerjarenperspectief 2011 - 2020*

De veranderingen in de woningvoorraad, het strategisch voorraadbeleid, vormen de basis voor de meerjaren investeringsprognose. In de investeringsprognose wordt, naast investeringen, inzicht geboden in de onrendabele toppen, welke worden verwerkt in het jaarresultaat. De prognoses van de resultaten worden vergeleken met de prognoses van vorig jaar. Eveneens wordt de ontwikkeling van het eigen vermogen weergegeven, op basis van bedrijfswaarde. Bij de berekening worden de uitgangspunten gehanteerd met betrekking tot de inflatie, looninflatie, rente korte en lange termijn,

bouwkosten, onderhoud en marktwaarde. Waterweg Wonen maakt gebruik van een disconteringsvoet van 6%. Het meerjarenperspectief kent het volgende verloop.

Tabel 5.1 Ontwikkeling eigen vermogen en solvabiliteit (* € 1.000).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	68.807	67.852	69.367	69.887	71.981	71.132	72.321	69.892	72.383	73.153
Bedrijfslasten	56.467	52.761	46.361	45.139	44.705	55.259	44.921	45.557	49.200	51.576
Bedrijfsresultaat	12.340	1.091	23.006	24.748	27.276	15.873	27.400	24.335	23.183	21.577
Jaarresultaat	-1.035	835	6.692	7.719	11.127	150	11.598	9.428	9.066	8.794
Solvabiliteit	6,4%	6,3%	7,7%	9,2%	12,0%	12,2%	15,0%	17,4%	20,0%	22,6%

Bron: Strategisch Voorraadbeleid 2011 & Meerjarenperspectief 2011-2020, Waterweg Wonen 2010.

Waterweg Wonen boekt alle jaren, op 2011 na, een positief resultaat. De bedrijfsopbrengsten kennen een geleidelijk stijgend verloop dat wordt veroorzaakt door een toename van de huuropbrengsten en winst uit verkoop van bestaand bezit. De laatste maakt de resultaten voor een groot deel afhankelijk van de lokale marktverhoudingen en de daarbij behorende stemmingswisselingen. De bedrijfslasten kent een zeker wisselend verloop. De afboekingen op investeringen en de mutatie door herwaarderingen is het meest volatiel, maar ook de onderhoudslasten variëren.

Evenals het bedrijfsresultaat kent ook de solvabiliteit een stijgend verloop: van 6,4% in 2011 naar 22,6% in 2020, terwijl dit in 2008 en 2009 nog respectievelijk 15,2% en 7,0% was. Het eigen vermogen op basis van bedrijfswaarde inclusief herwaarderingsreserve geeft eenzelfde beeld als het jaarresultaat en de solvabiliteit: een stijgende lijn.

6.2.3 Investeringsbeleid

In het document Investeringsbeleid wordt ingegaan op rendementen en criteria voor investeringsprojecten. Een project moet aan het volgende voorwaarden worden voldoen:

- 1) Past een project binnen de in het meerjarenperspectief vastgestelde reserveruimte?
- 2) Per project op interne bedrijfseconomische grondslagen bepalen of voldoende rendement behaald wordt

Als indicatie van bedrijfseconomisch rendement wordt de IRR (Internal Rate of Return) gehanteerd. De aanname hierbij is dat alle toekomstige investeringsprojecten gefinancierd worden met vreemd vermogen. Als basis wordt het 10-jaars rentetarief gerekend waarbij 0,5% naar boven wordt afgerond. Deze wordt één keer per jaar vastgesteld. Het minimale rendement (basisrendement) is de disconteringsvoet waarbij het vreemd vermogen kan worden afgedekt (4,5%). Per doelgroep wordt met andere rendementen gerekend.

Tabel 5.2 Rendementseisen

	Correctie op basisrendement	Vereist rendement
Huurwoning onder maximale huursubsidiiegrens	-1,5%	3,0%
Overige woningen	+1,0%	5,5%
Commerciële ruimten	+2,0%	6,0%

Bron: Investeringsbeleid per project, Waterweg Wonen.

Waterweg Wonen stelt dat het vermogen gegenereerd met rendabele projecten kan worden ingezet om projecten voor de primaire doelgroep met een onrendabele top rendabel te krijgen.

6.2.4 Treasury

Waterweg Wonen heeft de kaders waarbinnen de activiteiten op het gebied van treasury plaatsvinden vastgelegd in het treasury jaarplan en het financiering- en beleggingsstatuut. Door middel van voorgaand beleidskader wil de corporatie “op maat” financieren en de daarmee samenhangende risico's beheersen. Het financiering- en beleggingsstatuut bevatten de algemene beleidskaders voor financieren, beleggen en rente- en risicomanagement bij Waterweg Wonen. In het treasury jaarplan zijn de algemene beleidskaders van het financiering- en beleggingsstatuut vertaald in nader geconcretiseerde kaders en voorgestelde acties, waaronder:

- financieringsbehoefte op lange termijn (ontwikkeling saldo rekening courant en WSW-faciliteringsvolume);
- financieringsbehoefte op korte termijn (ontwikkeling saldo rekening courant);
- renterisico management.

De cijfers ten behoeve van de financiële termijn prognoses zijn ontleend aan het meerjarenperspectief waarin het meerjarenbeleid is beschreven.

6.2.5 *Risicomanagement projecten*

In de documenten Richtlijnen Projecten (2010) en Procedure Projecten wordt ingegaan op het risicomanagement van Waterweg Wonen. De risicobeheersing wordt onderverdeeld in tijd, geld en kwaliteit. Per fase, van de programmafase t/m de uitvoeringsfase wordt uiteengezet welke werkzaamheden daarbij horen, wiens taak dat is en hoe verantwoord wordt. In iedere fase van een project wordt een risicokaart ingevuld. Voor het visiedocument en de projectopdracht gebeurt dit door de beleidsmedewerker en vastgoedeconoom, en in latere fase door de projectleider. Voor elk risico wordt de kans dat een risico zich voordoet en het gevolg ingevuld. De grootste risico's worden nader toegelicht. De omvang wordt ingeschat en beheersmaatregelen worden weergegeven. Per fase / maand wordt de risicokaart opnieuw ingevuld en opgenomen in ieder fasedocument. De projectleider toetst deze. De belangrijkste risico's worden in de projectrapportages opgenomen.

6.3 Vermogensprestatie

Middels de onderstaande subparagrafen worden de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw inzichtelijk gemaakt, evenals de uitgaven aan leefbaarheid. Tevens wordt een overzicht gegeven van het financiële perspectief en vermogensinzet van Waterweg Wonen. Op basis van deze informatie wordt inzicht gegeven in de vermogensprestatie van Waterweg Wonen: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? Waterweg Wonen wordt vergeleken met zowel de referentiegroep, middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties, als met de gemiddelde corporatie in Nederland. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van het maatschappelijk rendementmodel. Dit model is door de corporatie zelf opgezet om inzicht te geven in de maatschappelijke investeringen.

6.3.1 *Investeringen in de bestaande voorraad*

In onderstaande tabel is te zien dat zowel de uitgaven aan klachtenonderhoud als planmatig onderhoud hoger zijn dan de uitgaven van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Voor het planmatig onderhoud lopen de uitgaven sterk uiteen. De kostenpost van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde is circa 2 maal zo hoog als die van Waterweg Wonen. Het mutatieonderhoud van Waterweg Wonen is daarentegen hoger dan gemiddeld, terwijl de mutatiegraad lager is.

Tabel 5.3 Onderhoudskosten Waterweg Wonen, 2006 t/m 2008

	Totalen x €1.000			In € vhe 2008		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	4.157	3.978	3.928	301	321	300
Mutatieonderhoud	3.713	4.976	3.829	294	276	186
Planmatig onderhoud	4.955	4.044	5.934	455	1.038	978

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Volgens de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft Waterweg Wonen in 2006 geen investeringen gedaan in de verbetering van de woonkwaliteit van woningen.

In 2007 en 2008 is echter fors geïnvesteerd, en dit niveau ligt aanzienlijk hoger dan bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Een relatief groot deel van de woningen is in de periode 1945 – 1970 gebouwd. De gemiddelde leeftijd van de voorraad kan de sterke investeringen in woningverbetering verklaren.

Tabel 5.4 Woningverbetering Waterweg Wonen, 2006 t/m 2008

				In € vhe 2008		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Verbetering (x €1.000)	0	41.742	68.441	44.587	12.787	13.928
Verbetering (aantal)	0	2.124	1.535			

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Waterweg Wonen investeert veel in de bestaande woningvoorraad en ziet een grote herstructuringsopgave in de gemeente Vlaardingen. Dit blijkt onder meer uit de grootschalige renovatie en woningverbeteringstrajecten die de corporatie in 2008 heeft geïnitieerd en gerealiseerd. In bovenstaande cijfers komt dit terug als uitgaven aan woningverbetering. Onderdeel van deze herstructuringsopgave is het zorgvuldig inzetten op de omslag in de voorraad: risico voorraad wordt getransformeerd naar koop en of beter passende huur. De corporatie is voornemens de woningvoorraad om te vormen van louter kwantitatief genoeg woningen naar een meer passende voorraad voor de gemeente Vlaardingen. Ook in 2009 heeft de corporatie een groot aantal woningen gerenoveerd en verbeterd, zo blijkt uit het maatschappelijk rendementmodel.

6.3.2 Dynamiek in de woningvoorraad

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting meet de mutatie in het bezit als een percentage van de voorraad in 2008. De totale voorraad huurwoningen is in de periode 2006 – 2008 met 1,5% gekrompen. Dit komt doordat er meer huurwoningen zijn gesloopt en verkocht, dan dat er zijn gerealiseerd of aangekocht. Verder zijn er geen nieuwbouw koopwoningen gerealiseerd. Waterweg Wonen wil in de toekomst wel koopwoningen realiseren. In de prognose tot en met 2013 krimpt de woningvoorraad van Waterweg Wonen. Er worden weliswaar meer huurwoningen gerealiseerd dan in de vorige periode, maar de sloopopgave neemt sterker toe. Verder verkoopt de corporatie huurwoningen terwijl er geen woningen worden aangekocht. Uit de realisatie index is op te maken dat de prognoses van Waterweg Wonen ten aanzien van de realisatie van nieuwbouwwoningen en het slopen van woningen sterk achterblijft ten opzichte van de prognoses. De verkoopdoelstellingen zijn daarentegen grotendeels gehaald.

Tabel 5.5 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2006-2008 en 2009-2013 (jaargemiddelde in % voorraad 2008)

	Realisatie 2006-2008			Prognose 2009-2013		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,5	0,8	1,0	0,8	1,5	1,6
Sloop huur	1,0	0,8	0,7	3,2	1,2	0,9
Aankoop huur	0,0	1,8	0,9	0,0	0,4	0,5
Verkoop huur	1,0	2,4	1,3	0,5	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	0,0	0,4	0,4	1,5	1,0	0,9

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Zoals naar voren komt in het strategisch voorraadbeleid en het Actieplan Wonen zet de corporatie in op het verbeteren van het gehele woningbezit en een afbouw van de voorraad huurwoningen die sociaal worden verhuurd. Dit blijkt tevens uit bovenstaande cijfers. In de oordeelsbrief van VROM uit 2009 wordt het volgende aangegeven: "Uit deze tabellen blijkt dat uw corporatie de geprognosticeerde aantallen voor een deel ook daadwerkelijk realiseert. Gelet op de mate waarin dit is gebeurd verzoek ik u een nadere analyse uit te laten voeren naar de oorzaken van het niet realiseren van een deel van uw prognoses". Vanuit zowel de corporatie als de gemeente wordt aangegeven dat in het niet realiseren van de prognoses externe factoren een grote rol spelen. Waterweg Wonen presenteert gezien de marktomstandigheden nog steeds goed, aldus de gemeente.

6.3.3 Uitgaven voor leefbaarheid

De totale uitgaven aan leefbaarheid liggen bij Waterweg Wonen aanzienlijk hoger dan het landelijke gemiddelde en de referentiegroep. Dit wordt vooral veroorzaakt door de hoge uitgaven aan sociale activiteiten. De uitgaven aan fysieke activiteiten komen overeen met het landelijk gemiddelde. Wat betreft de verhouding realisatieprognose valt op dat de uitgaven aan sociale activiteiten licht achterblijven, terwijl de uitgaven aan fysieke activiteiten ruim hoger ligt.

Tabel 5.6 Uitgaven leefbaarheid 2008

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheid 2008		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	1.604	1.797	126	66	58
Fysieke activiteiten	688	79	54	59	54

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Leefbaarheid en veiligheid van de buurten en wijken in de gemeente Vlaardingen is een belangrijke opgave voor Waterweg Wonen. Onder leefbaarheidsactiviteiten vallen onder ander schoonmaakacties en straatpeeldagen. Nadien worden dergelijke activiteiten geëvalueerd. Indien de bewoners niet tevreden waren met de activiteit dan wordt deze niet herhaald. Andere uitgaven die de corporatie doet om de leefbaarheid te vergroten zijn het inzetten van accountbeheerders / woonconsulenten en wijkmeesters die zich onder andere bezighouden met het informeren van de bewoners en bemiddeling. Waterweg Wonen doet daarnaast uitgaven aan fysieke activiteiten, zoals stegen onkruidvrij maken, informatieborden plaatsen, etc.

6.3.4 Financieel perspectief en vermogensinzet

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2008 en de berekende waarde van het risico ultimo 2008 krijgt Waterweg Wonen een positief solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

Continuïteitsoordeel: Het continuïteitsoordeel is een aanvulling op het bovenstaande solvabiliteitsoordeel en geeft de financiële positie van de corporatie aan in relatie tot de voorgenomen activiteiten. Waterweg wonen heeft een A-oordeel gekregen. Dit wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten bij de vermogenspositie van de corporatie passen. Echter, in april 2009 was een B-oordeel afgegeven. In juni is op basis van aanvullende informatie, inzake vennootschapsbelasting, een A-oordeel gegeven. De corporatie stelde terecht dat in de periode 2008 – 2013 geen vennootschapsbelasting is verschuldigd, waardoor een ander financieel beeld van de corporatie ontstaat.

Kredietwaardigheid: Waterweg Wonen is onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Op basis van de dPi prognose concludeert het WSW dat de operationele kasstroom voldoende is om te voldoen aan de normatieve aflossing van twee procent. Wat betreft de financieringscapaciteit geeft Waterweg Wonen aan er naar te streven binnen de twee procent aflossingnorm te blijven om de woningen blijvend te kunnen verhuren aan de doelgroep.

6.3.5 *Maatschappelijk rendementmodel Waterweg Wonen 2009*

In het maatschappelijk rendementmodel worden per maatschappelijke doelstelling, ingedeeld aan de hand van een drietal hoofdstukken uit het ondernemingsplan 'De maatschappij telt', de volgende punten inzichtelijk gemaakt:

- de beoogde maatschappelijke effecten;
- hoe deze effecten te bereiken;
- hoeveel middelen zijn uitgegeven;
- welke maatschappelijke resultaten (output) door de corporatie zijn behaald;
- welke maatschappelijke effecten (outcome) zich hebben voorgedaan.

Het maatschappelijk rendementmodel geeft een zeer overzichtelijk beeld van de voorgenomen doelstellingen van de corporatie aangaande de vermogensprestatie en de daadwerkelijk geleverde prestatie. De volledige versie van het maatschappelijk rendementmodel is in het jaarverslag als bijlage terug te vinden.

6.4 **Efficiëntie**

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat.

6.4.1 *Netto bedrijfslasten*

Uit onderstaande cijfers komt naar voren dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) op hetzelfde niveau liggen als de netto bedrijfslasten in de referentiegroep. De netto bedrijfslasten van zowel Waterweg Wonen als de referentiegroep bevinden zich op een hoger niveau dan het landelijke gemiddelde. De afgelopen jaren zijn de bedrijfslasten van Waterweg Wonen minder toegenomen dan bij de referentiegroep en de gemiddelde corporatie in Nederland. De personeelslasten van Waterweg Wonen zijn behoorlijk lager dan gemiddeld, evenals het aantal verhuureenheden (vhe) per full time employment (fte).

Tabel 5.7 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2005-2008

				Toename 2005-2008 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.543	1.562	1.340	16,8	25,2	20,3
Personeelskosten / fte	58.300	62.713	64.248			
Aantal vhe / fte	82	85	92			

Bron: CiP (2009), Waterweg Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

6.4.2 Benchmark overhead woningcorporaties

In 2009 is door Berenschot een onderzoek gedaan naar de overheadkosten van tien woningcorporaties, waaronder Waterweg Wonen. De kosten van Waterweg Wonen bestaan voor 32,9% uit overhead. Hiermee presteert de corporatie aanzienlijk beter dan de gemiddelde corporatie evenals corporaties met meer dan 10.000 verhuureenheden (vhe). De resultaten worden in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 5.8 Overhead woningcorporaties 2008

	Waterweg Wonen	Corporaties > 10.000 vhe	Corporaties < 10.000 vhe	Corporaties gemiddeld
Totale overhead	32,9%	38,9%	47,4%	42,3%

Bron: Rapportage benchmark overhead Woningcorporaties, Berenschot 2009.

6.5 Presteren naar Vermogen: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevoerd voor Waterweg Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.9 Presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
l a	De corporatie hanteert een waarderingsgrondslag op basis van de bedrijfswaarde.	8	70%	5,6
b	De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen, gebaseerd op een investeringsprogramma wat betreft nieuwbouw en onderhoud. Daarnaast heeft de corporatie expliciet rendementseisen geformuleerd.			
c	De corporatie heeft middels het strategisch voorraadbeleid in beeld op welke wijze de woningvoorraad zich moet ontwikkelen, inclusief verkoop van woningen.			
d	De corporatie maakt gebruik van zowel CFV als WSW cijfers om de (extra) financieringsruimte inzichtelijk te maken.			
e	De corporatie heeft inzicht in de risicobuffers.			
f	De corporatie geeft onder andere middels het jaarverslag en het maatschappelijk rendementmodel inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet ten behoeve voor het leveren van maatschappelijke prestaties.			
g	De visitatiecommissie is van oordeel dat de corporatie, gezien het risicoprofiel, presteert naar de mogelijkheden			

	van haar vermogen.			
II	De corporatie hanteert de IRR als indicatie van het bedrijfseconomisch rendement.	8	10%	0,8
III	De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling (op basis van historische kostprijs) die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	8	10%	0,8
IV	De corporatie scoort gemiddeld wat betreft bedrijfslasten en vhe / fte en duidelijk beter wat betreft overhead. Verder heeft de corporatie duidelijk aandacht voor het verbeteren van de efficiency, getuige de afname van de bedrijfslasten.	8	10%	0,8
Presteren naar Vermogen: 8,0				

Concluderend op het onderdeel presteren naar vermogen kan worden vastgesteld dat Waterweg Wonen goed presteert en 'in control' is waar het gaat om vermogen en efficiëntie. Het financiële beleid is nauw verweven met de grootste opgave van Waterweg Wonen, te weten: de herstructurering van de woningvoorraad. De woningvoorraad van Waterweg Wonen is ouder en eenzijdiger dan de landelijke verdelingen laten zien. Opvallend is de omvang van de meergezinswoningen met vier etages zonder lift en de hoogbouw. Ook is het aantal goedkope huurwoningen aanzienlijk groter dan de huidige en geraamde toekomstige behoefte. Dat zet Waterweg Wonen aan tot het doen krimpen van haar eigen woningvoorraad. Het is opvallend dat de krimp van de voorraad in de ontwikkeling van de exploitatie en organisatie en daarmee de meerjarenramingen wordt 'meegenomen'. Dat uit zich op aannemelijke wijze ook in een lage overhead van de organisatie in vergelijking met een referentiegroep van corporaties groter dan 10.000 woningen. De overhead is overigens aanmerkelijk lager dan het corporatiegemiddelde.

Het maatschappelijk rendementmodel dat Waterweg Wonen heeft ontwikkeld geeft een zeer overzichtelijk beeld van de voorgenomen doelstellingen van de corporatie aangaande de vermogensprestatie en de daadwerkelijk geleverde prestatie. De volledige versie van het maatschappelijk rendementmodel is in de jaarverslagen van Waterweg Wonen als bijlage terug te vinden.

De sturing op het financiële beleid vindt enerzijds plaats binnen een adequaat omschreven en uitgevoerd risicomanagement op projecten en beheer en anderzijds op basis van een treasurybeleid, waarmee de financieringsbehoefte en het daarop te enten risicomanagement. Tevens worden in het investeringsbeleid duidelijke rendementseisen gehanteerd.

Zowel intern als extern worden de behaalde resultaten op transparante wijze weergegeven. Dat laatste uitte zich in 2008 in het behalen van de Glazen Huis prijs. Waterweg Wonen heeft dan ook een aantoonbare ambitie het behaalde niveau op dit vlak op peil te houden. Daarbij is in het licht van het huidige marktsentiment de gevoeligheid en afhankelijkheid van de opbrengsten uit verkopen een punt van extra aandacht, ook voor Waterweg Wonen.

Waterweg Wonen heeft een gezond eigen vermogen. In de oordeelsbrieven van VROM is aangegeven dat zowel de solvabiliteit en de continuïteit goed op orde is. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder een op financiële gronden zware taakstelling in de verkoop van haar bezit.

7 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)

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

1. Governancestructuur en naleving en handhaving van de code;
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
 - eigen ambities en doelen;
 - opgaven in het werkgebied;
 - betrokkenheid van belanghebbenden;
 - vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Waterweg Wonen omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

7.1 Governancestructuur

Borging kwaliteit intern toezicht

Waterweg Wonen onderschrijft en volgt de Governancecode Woningcorporaties, waaraan Waterweg Wonen bijna volledig voldoet. Waterweg Wonen wijkt af van de Governancecode doordat de directeur-bestuurder een contract heeft met een looptijd van dertien jaar (tot 65-jarige leeftijd). Daarbij is tussen de partijen overeengekomen dat, in onderling overleg, na tien jaar tot beëindiging van de overeenkomst kan worden overgegaan. De Raad van Commissarissen heeft hier bewust voor gekozen. De Raad geeft aan dat men zo voor stabiliteit en continuïteit wil kiezen. Zoals aangegeven is in het jaarverslag 2009 wordt de achterliggende gedachte van de code onderschreven.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende functies en verantwoordelijkheden:

1. Werkgever van de bestuurder:
 - a. Opstellen profiel en selectieprocedure directeur-bestuurder;
 - b. Benoemen en beoordelen (functioneren) directeur-bestuurder.
2. Controle op beleid en uitvoering daarvan:
 - a. Streeft naar balans tussen financiële en maatschappelijke waarden en doelen;
 - b. Goedkeuren en bewaken majeure besluiten.
3. Adviseur:
 - a. Geeft advies over strategische zaken;
 - b. Geeft advies op terreinen wonen en zorg, vastgoed en volkshuisvesting, bestuurlijke en juridische zaken, financiën.

Het bestuur (i.c. de bestuurder) is belast met het besturen van Waterweg Wonen, waarbij het bestuur onder andere verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van Waterweg Wonen, de strategie, de financiering, het beleid, de daaruit voortkomende resultatenontwikkeling en het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie. Het bestuur legt over bovengenoemde verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van Waterweg Wonen. Het bestuur rapporteert en bespreekt de interne risicobeheersing- en controlesystemen met de Raad en de auditcommissie.

Om belangenverstrengeling te voorkomen is in het arbeidscontract met de bestuurder vastgelegd dat de bestuurder geen leningen verstrekt en geen andere activiteiten mag ondernemen zonder toestemming van de Raad van Commissarissen.

Profiel en samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat uit zeven leden. In het reglement van de Raad evenals in de jaarverslagen zijn de functieprofielen van de leden opgenomen. Twee commissarissen zijn op voordracht van de huurderorganisaties benoemd. Binnen de Raad van Commissarissen worden onderstaande expertises onderscheiden:

- Voorzitter: algemeen, governance, bestuurszaken, juridische zaken, projectontwikkeling en samenwerkingsverbanden;
- Commissaris: financiën, bedrijfskunde en economie;
- Commissaris: vastgoed en projectontwikkeling;
- Commissaris: techniek en beheer voorraad;
- Commissaris: organisatiekunde, leefbaarheid en veiligheid;
- Commissaris: volkshuisvesting en wonen;
- Commissaris: dienstverlening, onderwijs en zorg.

Leden van de Raad van Commissarissen treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster, waarbij als uitgangspunt geldt dat zo weinig mogelijk leden tegelijkertijd aftreden (echter wel op een uiterlijke termijn van vier jaar na benoeming). Leden komen in aanmerking voor herbenoeming als zij nog geen periode van maximaal twee maal vier aaneengesloten jaren lid van de Raad zijn geweest.

Bijeenkomsten, verantwoording en evaluatie

De Raad legt zelf, door publicatie in het jaarverslag, verantwoording af over de manier waarop zij haar taken uitoefent. De Raad van Commissarissen vergadert tenminste eenmaal per kwartaal en is in 2009 zeven maal bijeengekomen in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Daarnaast vergadert de Raad eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur over het eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden en eenmaal over het functioneren van de bestuurder.

In 2009 heeft de Raad onder begeleiding van een externe deskundige een zelfevaluatie gehouden. De directeur-bestuurder is gevraagd naar de samenwerking met en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de leden. Daarnaast is in de evaluatie stilgestaan bij de wijze waarop toezicht wordt gehouden, de bijdragen van elk van de afzonderlijke leden, de valkuilen en de verbeterpunten.

8 *Commissies*

De Raad van Commissarissen van Waterweg Wonen kent een auditcommissie die toezicht houdt op het bestuur ten aanzien van het interne risicobeheersing- en controlesystemen (waaronder het toezicht op de naleving van relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode), de financiële informatieverschaffing, de naleving van aanbevelingen van de accountants en de externe toezichthouder. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad verrichten de werkzaamheden van een selectie- en remuneratiecommissie.

Accountant

De accountant legt jaarlijks, in opdracht van de Raad van Commissarissen, zijn bevindingen ten aanzien van de jaarrekening tegelijk aan de Raad en de directeur-bestuurder voor.

8.2 Intern toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen Waterweg Wonen als geheel. De Raad staat gevraagd en ongevraagd het bestuur met raad ter zijde. De Raad legt verantwoording over haar toezichtstaken af in het jaarverslag. Het toezicht richt zich op de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de risico's, de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, het kwaliteitsbeleid, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording, het financiële verslaggevingproces en de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving.

In het jaarverslag 2009 is het toezichtskader opgenomen die de Raad hanteert ten aanzien van het functioneren van Waterweg Wonen. Op hoofdlijnen omvat deze onderstaande elementen:

- de strategie wordt vastgelegd in een vierjaarlijks bedrijfsplan, waarbij de Raad van Commissarissen toeziet op de maatschappelijke oriëntatie;
- het bestuur legt de strategieontwikkeling vast in een jaarlijks bij te werken Strategisch Voorraadbeleid, waarvan het meerjarenperspectief een onderdeel vormt;
- de Raad van Commissarissen toetst alle planvorming op solvabiliteits-eisen en of de planvorming past binnen het SVB;
- de Raad van Commissarissen maakt met de directeur-bestuurder prestatieafspraken over op zijn minst de prestatievelen van het BBSH;
- de Raad van Commissarissen toetst het doelmatig functioneren: voor bedrijfslastenontwikkeling, solvabiliteit en rendementseisen ten aanzien van planontwikkeling zijn normen ontwikkeld die gehanteerd worden bij het toetsen van alle planvorming;
- de Raad van Commissarissen neemt kennis van het treasury jaarplan dat gebaseerd is op de uitgangspunten van het treasury statuut. Het jaarplan geeft aan hoe wordt omgegaan met renterisico's en wordt het bestuur gemandateerd tot aangaan van leningen, wegzetten van overtollige middelen, dan wel het inzetten van derivaten;
- de Raad van Commissarissen constateert dat de solvabiliteit van Waterweg Wonen voldoet aan de grenzen die het CFV stelt;
- de Raad van Commissarissen ziet er op toe dat het bestuur relaties aangaat en onderhoudt met allerhande belanghouders. Hiertoe stelt de Raad de lijst van belanghouders vast.

Ten aanzien van de verbindingen van Waterweg Wonen is de Raad van Commissarissen op de hoogte van het belang van die bevindingen en de risico's die met de verbindingen gepaard gaan. Te noemen verbindingen zijn BV's, Maaskoepel, Woonnet en de VVE's. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controller. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de controller.

Waterweg Wonen kent een grote herstructureringsopgave. Dit gegeven leidt ertoe dat de Raad zich intensief bezighoudt met de financiële weerbaarheid van de corporatie, uitgedrukt in de solvabiliteit en financieringsruimte. Ook risicomanagement is een onderwerp dat binnen de Raad veel aandacht krijgt.

8.3 Betrokkenheid van stakeholders

In het bedrijfsplan 2008-2011 is aangegeven dat één van de ambities van Waterweg Wonen is, om een belangrijke rol weg te leggen voor stakeholders. Dit betekent dat Waterweg Wonen belanghouders betreft bij het beleid. Naar eigen zeggen wil Waterweg Wonen belanghouders expliciet benoemen, invloed geven op haar koers en aan hen duidelijk maken wat zij van Waterweg Wonen kunnen verwachten.

Het bestuur benoemt de stakeholders en voert met hen actief overleg. De Raad keurt de lijst goed en ziet toe op de mate waarin belanghebbenden in staat worden gesteld te participeren in de totstandkoming van beleid van Waterweg Wonen. De Raad overlegt jaarlijks met de OR en de huurdersraad, mede om het functioneren van het bestuur vanuit deze invalshoek beter te kunnen beoordelen.

Dit wordt vormgegeven doordat Waterweg Wonen bij begrotingen en andere beleidsdocumenten de expliciete mening van haar belanghouders peilt. Daarnaast legt zij verantwoording af over de geleverde prestaties op de 'dag van verantwoording', welke in 2009 is gehouden en waar nagenoeg alle belanghouders bij aanwezig waren. In het jaarverslag wordt duidelijk aangegeven welke thema's besproken zijn met de belanghouders. Ook wordt aangegeven op welke wijze Waterweg Wonen werkt aan het vergroten van zeggenschap en participatie van bewoners.

Waterweg Wonen kent een brede samenstelling van belanghouders, onder andere de gemeente, huurders, collega corporaties, politie, zorg- en welzijnspartijen, onderwijs en kinderopvang en diverse ondernemers. In het jaarverslag 2009 wordt door middel van een samenwerkingsmatrix op heldere wijze inzicht gegeven in de diverse projecten en samenwerkingsverbanden met belanghouders.

Een meer gedetailleerde invulling van de wijze waarop stakeholders betrokken worden, is beschreven in hoofdstuk 4.

9 *Relatie Waterweg Wonen met de gemeente Vlaardingen*

De Raad van Commissarissen heeft in haar interne toezichtsrol sterk aangedrongen op een verbetering van de relatie met de gemeente Vlaardingen. Deze relatie is, vooral de laatste jaren, goed op orde gekomen. Waterweg Wonen neemt, mede in relatie met het Actieplan Wonen, nogal wat voor haar rekening waar het gaat om het maatschappelijk functioneren van de stad. Met het Actieplan Wonen is, met instemming van de Raad, de lokale regierol nadrukkelijk door Waterweg Wonen ingevuld. Veel initiatieven en acties op een wat breder front dan huisvesting zijn de afgelopen paar jaar juist door Waterweg Wonen ondernomen om Vlaardingen 'op de kaart te zetten'. De Raad meent, in het belang van de lokale volkshuisvestingsopgave, dat er vanuit die invalshoek en met een goede blik op toekomstige maatschappelijke rendementen, een evenwichtig beleid is en wordt uitgevoerd.

10 *Relatie met de Huurdersraad*

De relatie met de Huurdersraad is een korte periode niet optimaal geweest. De Raad meent dat er wellicht in de wijze van omgang met de Huurdersraad een en ander beter georganiseerd kon worden: meer structureren. Inmiddels is de relatie aanmerkelijk verbeterd en genormaliseerd. De relatie met de Huurdersraad wordt ook via de twee voordrachtleden van de Raad, met extra aandacht, goed op peil gehouden. De Raad van Commissarissen / Waterweg Wonen is en blijft een voorstander van een zo groot mogelijke lokale betrokkenheid.

11 *Samenwerking met stakeholders*

De Raad van Commissarissen is zich bewust van het feit dat er door Waterweg Wonen aanzienlijk geïnvesteerd wordt in de samenwerking met de verschillende actoren op de lokale markt. Daar staat de Raad achter, vooral de volkshuisvestelijke component moet daarbij zichtbaar zijn. Verder houdt de Raad in de gaten in hoeverre verhoudingen met stakeholders, inclusief de gemeente, aan herijking toe zijn. Daarbij ziet de Raad toe op de balans in de samenwerking: men waakt ervoor dat men niet elkaars taken en verantwoordelijkheden over gaat nemen. Een te scherpe scheidslijn wordt daarbij niet gehanteerd. De stakeholdersbijeenkomsten die de laatste jaren zijn gehouden, bieden daarvoor een goed kader en platform.

12 De opgaven: sturen en toetsen bij (des-)investeringen

De Raad van Commissarissen ziet in haar operationele toezichtsrol expliciet toe op het beleid rond thema's als: kasstromen, investeringsvoorstellen (intern getoetst), afwegingsscenario's in relatie tot het Actieplan Wonen, sturingsvariabelen. Vlaardingen heeft als stedelijk gebied een moeilijke positie in de regio. In de afwegingen binnen de Raad is het belangrijk te meten of voorstellen een kwaliteitstoevoeging voor de stad omvatten. De Raad stuurt hierop, op grote lijnen en lange termijnen.

13 Transparantie

Waterweg Wonen is in 2008 met haar streven naar meer transparantie, onder andere in haar verslaglegging, de winnaar geworden van Het Glazen Huis. In 2008 meende de jury bij de toekenning van de prijs dat Waterweg Wonen koploper is met het gebruik van het maatschappelijk rendementmodel en de samenwerkingsmatrix. De prestatie-indicatoren blijven zij verbeteren. Verder is het verslag goed leesbaar, toegankelijk en visueel goed ondersteund. Daarnaast heeft de corporatie in 2010 de jaarlijks door Deloitte F.G. Kordes-Trofee toe te kennen prijs voor die organisatie binnen de publieke sector met het beste jaarverslag van Nederland gewonnen.

13.1 Presteren ten aanzien van Governance: zeer goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is in bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Waterweg Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
a. De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd middels codes. De visitatiecommissie constateert dat de aspecten van de governance goed op orde zijn, ook in het dagelijks functioneren.	9	20%	1,8
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.	De visie van Waterweg Wonen is vastgelegd in opvolgende beleidsplannen voor 2004 – 2007 en 2008 – 2011. In de beleidsplannen staan missie en de thema's centraal die zijn uitgewerkt in Smart geformuleerde activiteiten.	9	20%	1,8
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het	Waterweg Wonen heeft via het lokale Actieplan Wonen in nauwe samenwerking met de gemeente Vlaardingen en De Samenwerking de opgaven en doelstellingen bepaald en neergelegd in een raamovereenkomst. De prestaties worden ook be-	9	20%	1,8

werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.	<p>stuurlijk gezien geëvalueerd en gemonitord.</p> <p>De terugkoppeling van de geleverde prestaties vindt vooral plaats via de jaarverslagen, maar komen geregeld op de agenda van het structurele overleg tussen Waterweg Wonen en de gemeente Vlaardingen.</p>			
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	<p>Waterweg Wonen kent haar stakeholders en onderhoudt actief contact met hen, op zowel formele als informele wijze. In alle beleidsthema's wordt het belang van de stakeholders onderstreept.</p> <p>Met de huurdersraad is in de beoordelingsperiode een goede genormaliseerde overlegsituatie opgebouwd. De stakeholders worden intensief betrokken bij de beleidsvorming.</p>	9	20%	1,8
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De accountant rapporteert zijn bevindingen gelijktijdig en op dezelfde wijze aan bestuur en Raad van Commissarissen.	8	20%	1,6
Presteren ten aanzien van Governance: 8,8				

De governance is bij Waterweg Wonen, met rapportcijfer 8,8 zeer goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de huidige gang van zaken bij Waterweg Wonen, maar plaatst dit functioneren in een omschreven toekomstbeeld voor zowel de corporatie als de stad Vlaardingen als werkgebied. Hierbij kijkt zij niet alleen naar haar eigen functioneren en de wijze waarop het toezicht naar de toekomst toe effectiever kan worden ingezet, maar heeft de Raad ook expliciete aandacht voor de opgaven waar Waterweg Wonen zich de komende jaren voor gesteld ziet. Het toekomstgerichte beleid en de daarbij behorende beleidsinstrumenten, maar ook de gehanteerde communicatie over en weer met de stakeholders, vormen in dat kader de belangrijkste rode draad voor het functioneren van de Raad.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld, dat, naast de reguliere professionele vereisten die aan de Governance gesteld mogen worden, Waterweg Wonen duidelijk haar intenties op het gebied van good governance uitstraalt. Dat is niet alleen waarneembaar in de transparante wijze waarop ze zowel intern als extern haar toezicht vorm en inhoud geeft, maar ook in het feit dat zij als bekroning van haar ambities op dit gebied de Glazen Huisprijs 2008 heeft verkregen. De goede interne verhoudingen blijken onder meer uit de reguliere interne verslaglegging en uit de interne en externe (stakeholders) interviews die over de governance gehouden zijn.

Deel II: Prestatiespinnenwebben en samenvatting

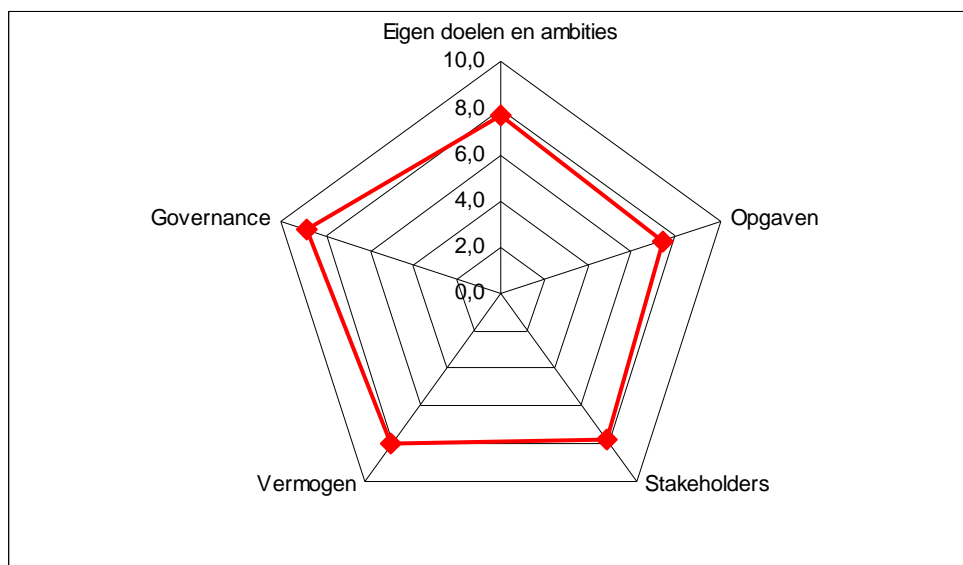
Samengevat kunnen de volgende prestatiespinnenwebben worden weergegeven aangaande de beoordelingen van de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Totaalbeeld: goed (afgerond eindcijfer 8)

Waterweg Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

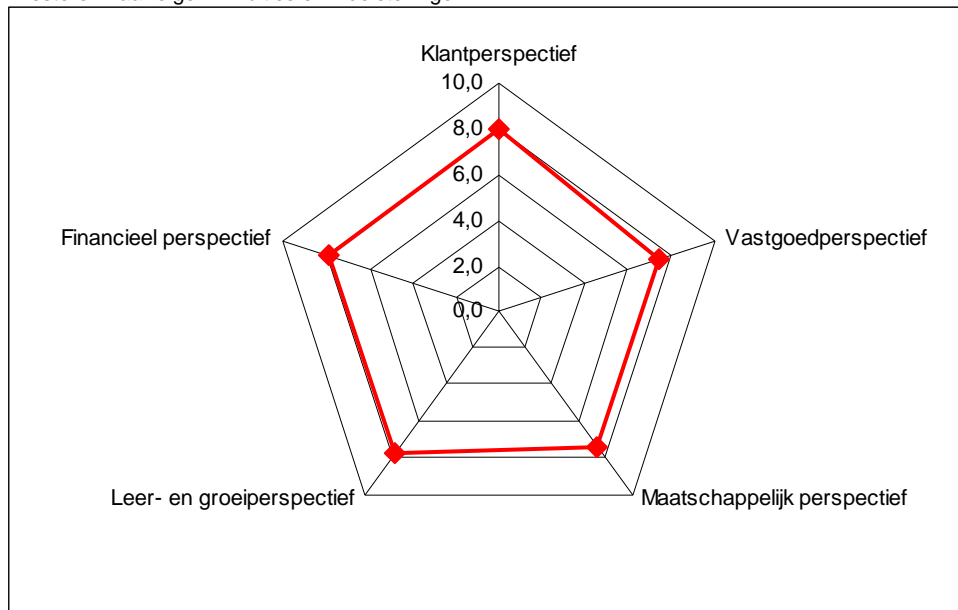
- Goed, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,7);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,3);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (Presteren volgens Stakeholders: 7,8);
- Goed, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 8,0);
- Zeer goed, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 8,8).

Totaalbeeld



Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen



Waterweg Wonen toont op een overzichtelijke wijze haar ambities en doelstellingen op de lokale woningmarkt. Daarbij wil Waterweg Wonen duidelijk tot prestaties komen. Men heeft in de beoordelingsperiode tot en met 2009 gewerkt op basis van beleidsvisies en plannen die ook qua geleverde prestaties in de jaarverslaglegging zijn getoetst aan de geformuleerde doelstellingen. Hierbij wordt de nodige transparantie betracht. Waterweg Wonen heeft dan ook niet ten onrechte in 2008 de Glazen Huis prijs ontvangen en is ook in meerdere jaren daarvoor een goede kandidaat gebleken. Waterweg Wonen heeft in samenwerking met de gemeente Vlaardingen haar ambities en doelstellingen in een goede wisselwerking afgestemd op de opgaven die zich in het feitelijke werkgebied aandienen.

De omvang van de doelstellingen en de dynamiek die daarbij wordt gehanteerd, bieden vervolgens een sterk kader voor een effectieve en smaakmakende manier van werken. Daarbij worden alle stakeholders in ruime mate betrokken. De visitatiecommissie vindt het een treffend voorbeeld dat alle stakeholders in een eerste concept stadium directe invloed krijgen om de beleidsplannen van Waterweg Wonen te redigeren, aan te vullen of te amenderen. Men kreeg samen met het concept document een rood potlood aangeboden om wijzigingen aan te brengen.

In de bedrijfsplannen 2004-2007 en 2008-2011 zijn, naast missie en visie, een fors aantal concrete beleidsvoornemens en dito plannen SMART geformuleerd. In het geval van enkele doelstellingen kan dit verder worden aangescherpt, evenals de aansluiting bij enkele van de initiële doelstellingen en de verslaglegging. Met de titels van de bedrijfsplannen maakt Waterweg Wonen haar intenties en de uitwerking daarvan uitstekend zichtbaar: "Onze kaarten op tafel" en "De maatschappij telt".

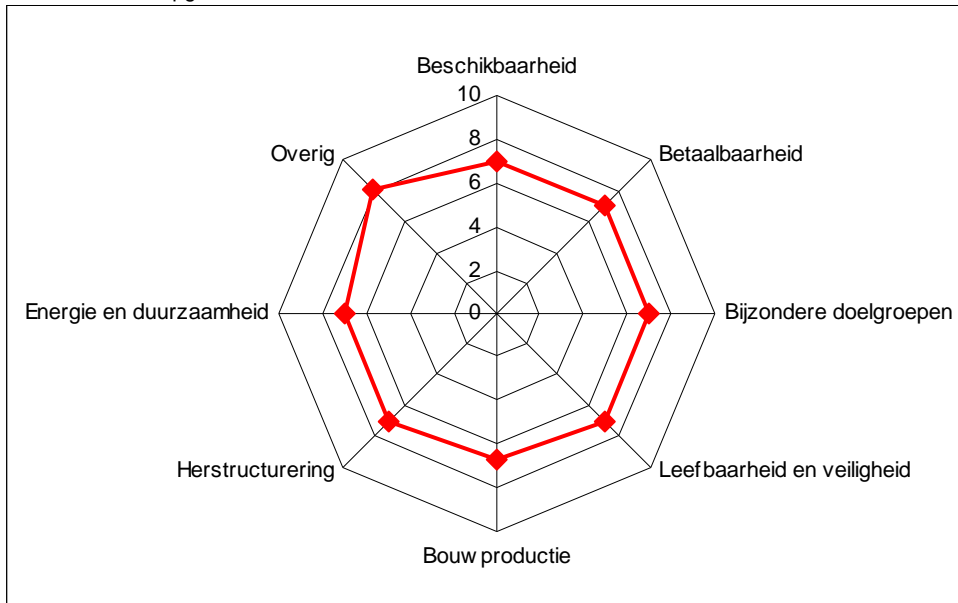
Op alle beleidsthema's zijn de prestaties van Waterweg Wonen op overzichtelijke en transparante wijze zichtbaar gemaakt. De inspanningen die geleverd worden om Vlaardingen voor de doelgroepen van beleid een goede woonplaats te laten zijn passen binnen het credo van Waterweg Wonen: Waterweg Wonen verhuurt geen sociale woningen, maar verhuurt haar woningen op sociale wijze.

In ruime mate zal op termijn een groot deel van de woningvoorraad van Waterweg Wonen vervangen, ververst of uit de markt genomen worden. Dat betekent dat Waterweg Wonen, met een goede marktorientatie haar bestaande woningportefeuille in balans brengt met de zich op termijn aandie-

nende vraag. Concreet wordt de woningportefeuille verkleind. Organisatie en doelstellingen worden in die sfeer op beheerste wijze op elkaar afgestemd. Voornemens en realisatie inzake nieuwbouw, woningaanpassing en renovatie, verkoop en sloop zijn binnen dit beleidskader geplaatst en worden zo ook van de nodige prestaties voorzien. Dit geheel biedt voor de komende jaren houvast voor het bij voortduring leveren van nieuwe prestaties in een heldere toetsbare lijn.

Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Presteren naar Opgaven



Waterweg Wonen is bij het ontwikkelen van de lokale visie op het wonen in Vlaardingen heel nauw opgetrokken met de gemeente Vlaardingen. De visitatiecommissie heeft op basis van haar onderzoek geconstateerd dat Waterweg Wonen in sterke mate heeft bijgedragen aan het formuleren van de opgaven in de stad. De input van Waterweg Wonen in de formulering van het Actieplan Wonen, Woonvisie Vlaardingen 2008-2030 (zie ook 3.4) is dan ook in sterke wisselwerking gebeurd met de eigen, lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen.

Hoewel de uitwerking van het Actieplan Wonen op meerdere onderdelen niet is vastgelegd in concrete Smart geformuleerde prestatieafspraken, meent de visitatiecommissie, dat er een hoge mate van eenvormigheid bestaat tussen de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen en de opgaven in de stad. Hoewel er, naast het prestatieveld bouwproductie / herstructurering, geen in prestatieafspraken uitgewerkte opgaven beschikbaar zijn, heeft de visitatiecommissie toch een beoordelingskader gevonden. Daarbij is de lopende beleidsagenda van Waterweg Wonen goed in oogen-schouw genomen.

Ten aanzien van de nieuwbouwpoging is vastgesteld dat Waterweg Wonen, ondanks de tegenwind zie ook zij in de woningmarkt ondervinden, vasthoudend, zij het in iets vertraagde vorm de vastgelegde programma's uitvoert. De nieuwbouw staat nagenoeg geheel in het teken van de transformatie opgave die zij samen met de gemeente Vlaardingen heeft vastgelegd.

De vernieuwing en transformatie van de portefeuille gaat samen met een gewenste afname van het aantal te beheren woningen. Daarmee wordt goed aangesloten op de vraagontwikkeling in de stad en de regio. Dat betekent ook dat op de prestatievelden beschikbaarheid en betaalbaarheid goed op de ontwikkelende vraag wordt aangesloten.

Ook op de andere prestatievelden zijn de nodige geleverde prestaties zichtbaar. Hoewel er dus geen beoordelingskader gevonden is in de aanwezige prestatieafspraken meent de visitatiecommissie dat alle geleverde prestaties min of meer als ruim voldoende zijn te waarderen.

Presteren volgens Stakeholders: goed

Waterweg Wonen kent de stakeholders in het werkgebied goed en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken en samenwerkingsovereenkomsten. De stakeholders van Waterweg Wonen hebben de prestaties beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een consistent beeld over de verschillende stakeholders. Het algemene beeld is positief:

Waterweg Wonen is een corporatie die haar afspraken nakomt en stimulerend en sterk activerend in haar werkgebied optreedt. De stakeholders hebben soms het gevoel dat Waterweg Wonen meent alles te moeten oplossen en vragen dan ook om een focus op de meest belangrijke thema's.

De stakeholders hebben zonder uitzondering grote waardering voor de prestaties van Waterweg Wonen. Ook de invulling van en wijze waarop het overleg met Waterweg Wonen plaatsvindt, kent veel enthousiasme. Stakeholders begrijpen de opgaven die in de gemeente Vlaardingen aanwezig zijn en onderschrijven de ambities en doelstellingen van Waterweg Wonen. De stakeholders willen graag blijven participeren in het enthousiasme waarmee Waterweg Wonen werkt.

Presteren naar Vermogen: goed

Concluderend op het onderdeel presteren naar vermogen kan worden vastgesteld dat Waterweg Wonen goed presteert en 'in control' is waar het gaat om vermogen en efficiëntie. Het financiële beleid is nauw verweven met de grootste opgave van Waterweg Wonen, te weten: de herstructurering van de woningvoorraad. De woningvoorraad van Waterweg Wonen is ouder en eenzijdiger dan de landelijke verdelingen laten zien. Opvallend is de omvang van de meergezinswoningen met vier etages zonder lift en de hoogbouw. Ook is het aantal goedkope huurwoningen aanzienlijk groter dan de huidige en geraamde toekomstige behoefte. Dat zet Waterweg Wonen aan tot het doen krimpen van haar eigen woningvoorraad. Het is opvallend dat de krimp van de voorraad in de ontwikkeling van de exploitatie en organisatie en daarmee de meerjarenramingen wordt 'meegenomen'. Dat uit zich op aannemelijke wijze ook in een lage overhead van de organisatie in vergelijking met een referentiegroep van corporaties groter dan 10.000 woningen. De overhead is overigens aanmerkelijk lager dan het corporatiegemiddelde.

Het maatschappelijk rendementmodel dat Waterweg Wonen heeft ontwikkeld geeft een zeer overzichtelijk beeld van de voorgenomen doelstellingen van de corporatie aangaande de vermogensprestatie en de daadwerkelijk geleverde prestatie. De volledige versie van het maatschappelijk rendementmodel is in de jaarverslagen van Waterweg Wonen als bijlage terug te vinden.

De sturing op het financiële beleid vindt enerzijds plaats binnen een adequaat omschreven en uitgevoerd risicomanagement op projecten en beheer en anderzijds op basis van een treasurybeleid, waarmee de financieringsbehoefte en het daarop te enten risicomanagement. Tevens worden in het investeringsbeleid duidelijke rendementseisen gehanteerd.

Zowel intern als extern worden de behaalde resultaten op transparante wijze weergegeven. Dat laatste uitte zich in 2008 in het behalen van de Glazen Huis prijs. Waterweg Wonen heeft dan ook een aantoonbare ambitie het behaalde niveau op dit vlak op peil te houden. Daarbij is in het licht van het huidige marktsentiment de gevoeligheid en afhankelijkheid van de opbrengsten uit verkopen een punt van extra aandacht, ook voor Waterweg Wonen.

Waterweg Wonen heeft een gezond eigen vermogen. In de oordeelsbrieven van VROM is aangegeven dat zowel de solvabiliteit en de continuïteit goed op orde is. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder een op financiële gronden zware taakstelling in de verkoop van haar bezit.

Presteren ten aanzien van Governance: zeer goed

De governance is bij Waterweg Wonen, met rapportcijfer 8,8 zeer goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de huidige gang van zaken bij Waterweg Wonen, maar plaatst dit functioneren in een omschreven toekomstbeeld voor zowel de corporatie als de stad Vlaardingen als werkgebied. Hierbij kijkt zij niet alleen naar haar eigen functioneren en de wijze waarop het toezicht naar de toekomst toe effectiever kan worden ingezet, maar heeft de Raad ook expliciete aandacht voor de opgaven waar Waterweg Wonen zich de komende jaren voor gesteld ziet. Het toekomstgerichte beleid en de daarbij behorende beleidsinstrumenten, maar ook de gehanteerde interactie met de stakeholders, vormen in dat kader de belangrijkste rode draad voor het functioneren van de Raad.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld, dat, naast de reguliere professionele vereisten die aan de Governance gesteld mogen worden, Waterweg Wonen duidelijk haar intenties op het gebied van good governance uitstraalt. Dat is niet alleen waarneembaar in de transparante wijze waarop ze zowel intern als extern haar toezicht vorm en inhoud geeft, maar ook in het feit dat zij als bekroning van haar ambities op dit gebied de Glazen Huisprijs 2008 heeft verkregen. De goede interne verhoudingen blijken onder meer uit de reguliere interne verslaglegging en uit de interne en externe (stakeholders) interviews die over de governance gehouden zijn.

Deel III: Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld: goed

Totaalbeeld alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot.
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,7	8	8	7		7,7
Presteren naar Opgaven	7,1	8	7	8		7,3
Presteren volgens Stakeholders	7,7	8	8	8		7,8
Presteren naar Vermogen	8,0	8	8	8		8,0
Presteren ten aanzien van Governance	9	9	9	9	8	8,8
Totaalscore						7,9

I Feitelijke prestaties (70%)

II Inzicht (10%)

III Vertaling (10%)

IV Monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

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

Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

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

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

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

	wordt extern gecommuni- ceerd. De corporatie be- schrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.		
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwach- tingen, wensen en/of verlan- gens 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 verlan- gens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakehol- ders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formule- ring van toekomstige presta- ties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corpora- tie overleg met de stakehol- ders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investerings- programma inclusief econo- mische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementsei- sen lager dan de marktseis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen inves- teringen waarvan de effec- ten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschap- pelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie be- oordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaarde- termen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het be- stuur en RvC/ RvT ten aan- zien van investeringen, risicobeheersing en be- stemming van vermogen.</p>	70%

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

Beoordeling Presteren ten aanzien van Governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur			
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht gehouden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties; • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders. 	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT.</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	20%
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
<p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.</p> <p>De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p>	20%

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

Bijlage 2. Geïnterviewde personen Waterweg Wonen

Naam	Functie
Dhr. M.J. Faro	Raad van Commissarissen, voorzitter
Dhr. Kemperman	Raad van Commissarissen, lid
Dhr. L. de Jong	Directeur-bestuurder
Mevr. M. Hooghuis	Manager beheer
Dhr. R. van der Heijden	Manager bedrijfsvoering
Dhr. A. Raaymakers	Manager beleid en ontwikkeling
Dhr. G. Koppelman	Manager projecten en techniek
Dhr. J. Oosthoek	Manager wonen

Bijlage 3. Betrokken stakeholders

Naam	Organisatie
<i>Persoonlijke interviews</i>	
Dhr. Versluijs	Wethouder gemeente Vlaardingen
Dhr. Schrieks	Hoofd stadsontwikkeling en toezicht
Mevr. van Duivenbode	Secretaris Huurdersraad
Dhr. Sloop	Voorzitter Huurdersraad
Dhr. Mels	Penningmeester Huurdersraad
<i>Telefonische interviews</i>	
Dhr. Waardenburg	Steinmetz- de Compaan
Dhr. van den Berg	Stichting Meervoud
Mevr. van Twist	Seniorenwelzijn
Dhr. Jansen	Zorgcombinatie Nieuwe Maas
Dhr. de Koning	Frankenlandgroep
Dhr. Brouns	IPSE de Bruggen

Bijlage 4. Documentatie

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2009) – op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Beleidsplan/ ondernemingsplan/ strategische visie / operationeel plan Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Governance Toezichtsrol – inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen)
B. Maatschappelijke opgaven	Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid etc.) Woonvisies gemeenten en regio's in het werkgebied Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deeltereinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Wijkvisies Strategisch voorraadbeleid Verkoopbeleid bezit
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurerings/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2006, 2007, 2008, (2009) Meerjarenbegroting/Financiële meerjarenraming Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV
E. Prestaties	Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Jaarplannen/activiteitenplannen Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 5. Uitwerking Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Jaarplan 2006

Prestatieveld	Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Klantperspectief			8,1
Kwaliteit van de dienstverlening	Vervolmaken van de onderlinge samenwerking tussen de afdelingen.	Het MT heeft in 2006 een intensief trainingstraject doorlopen in vier meerdaagse sessies. Naast beleidsmatige onderwerpen is er vooral aandacht besteed aan de onderlinge samenwerking, de organisatieontwikkeling, leiderschap en managementstijlen, onderlinge feedback.	8
	Front office gaat werken aan deskundigheidsvergroting en kwaliteitsverbetering.	De afdeling Woonpunt heeft een uitgebreide cursus 'Training on the job' gevolgd en omgaan met agressie. Dit heeft ertoe geleid dat werkzaamheden op een andere manier ingevuld worden. Vanuit het Woonpunt nemen vier medewerkers deel aan een tweejarige MTS opleiding.	8
	Opleiding, training, collegiale interactie op alle niveaus en het verder investeren in professionele bedrijfsvoering.	Veel aan opleidingen gedaan circa € 250.000. Medewerkers hebben op andere afdelingen met elkaar meegekeken/gelopen.	8
Klantwaardering	Continue meten van de kwaliteit van de dienstverlening.	In 2006 behoud KWH huurlabel.	8
	Voor aftersales onderzoeken en exitinterviews minimaal een 7 halen.	Het labelonderdeel woning verlaten binnen KWH wordt beloond met een 8,3.	9
	Maximaal 10 gegronde klachten bij de geschillencommissie.	12 klachten totaal: 9 in behandeling genomen.	8
	Realiseren van een laagdrempelige, maar hoogwaardige vorm van klachtenmanagement.	In 2006 nieuwe klachtenprocedure geïntroduceerd o.b.v. groene en gele kaarten. Accent op centrale registratie en bewaking. Structurele problemen worden zichtbaar en kunnen worden bijgestuurd.	8
Vastgoedperspectief			7,5
Vastgoedstrategie	Visie- en planvorming voor het vastgoed in de Westwijk en de Hoofdstedenbuurt afronden.	Visie Westwijk en Hoofdstedenbuurt 2006 afgerond, plan van aanpak medio 2007.	8
	Bekijken voor het gebied Centrum / Indische Buurt / Oostwijk of specifieke nieuwbouwcomplexen voor starters wenselijk en haalbaar zijn.	Op het gebied van starters heeft Waterweg Wonen in 2006 opgepakt: Corporaties en gemeenten hebben samen Taskforce Starters opgericht en onderzoek gedaan naar problematiek. 580 eengezins-huurwoningen en 76 appartementen-	8

		ten in verkoop via MGE constructie. Richting gemeente ambitie uitgesproken om een (ver) nieuwbouwproject voor starters te realiseren. Daarnaast is een sloop-nieuwbouwlocatie in de Westwijk aangewezen als proeftuin voor particulier opdrachtgeverschap.	
	Vasthouden aan het afgesproken vernieuwingsniveau in de Babberspolder-Oost en Holy Zuidoost.	Holy Zuidoost: alle geplande renovatieprojecten in uitvoering. Babberspolder-Oost:: nieuwbouw deelplan 1 bijna afgerond, deelplan 2 is aanbesteed en deelplan 3 en 4 in planontwikkeling.	8
	Duidelijk krijgen hoe oud bepaalde woningonderdelen zijn.	Actualisatie SVB leidde tot twee beleidswijzigingen o.a. het kwaliteitsniveau van de laagste klasse is omhoog geschroefd.	8
	Grenzen definiëren van goedkope, middeldure en dure kooprijzen voor nieuwbouwwoningen.	Waterweg Wonen opereert binnen regionale kaders. Bijv. in Babberspolder Oost worden woningen gesloopt en nieuwe woningen in verschillende marktsegmenten teruggebouwd.	7
Verhuur- en huurbeleid	De huurder betaalt een huurprijs die meer recht doet aan de kwaliteit van de woning.	Belangrijke verandering in het huurbeleid is dat het beleid meer kwaliteitsconform is. Verhoging streefhuurpercentage van 77% naar 82%.	8
	Opstellen van nieuw huurbeleid en per 1 juli 2006 invoeren.	Nieuw huurbeleid is opgesteld en ingevoerd. Veranderingen huurbeleid duidelijk verantwoord in jaarverslag.	8
	Maximaal leegstandspercentage voor woningen van 0,4%.	Leegstandspercentage: 0,7%.	4
	Toenemen van de acceptatiegraad met 55% (is afhankelijk van kwaliteitsverbeteringen die nog niet of nauwelijks zijn gerealiseerd).	Berekeningswijze acceptatiegraad is in 2006 gewijzigd. Te zien is dat in 2006 de AG oploopt van 50% aan het begin van het jaar naar 80% aan het einde van het jaar.	10
	Onderzoeken in hoeverre de verhuur van bedrijfsruimten in handen van een externe makelaar kunnen worden gegeven.	Onderzoek heeft plaatsgevonden. Besloten is om met ingang van 2007 een externe partij hiervoor in te huren.	8
Onderhoud	Vastleggen van de omvang, intensiteit en de 'conditie voor' van gebreken.	Waterweg Wonen werkt met een methodiek voor conditiemetingen die wordt verwerkt in de MOB. Resultaten worden per complex vertaald in maatregelen. Elk jaar wordt de externe conditie van een	8

		derde van het bezit gemeten.	
	Invoering van vaste verrekenprijzen bij het correctief onderhoud.	Vaste verrekenprijzen zijn ingevoerd.	8
Verkoop bestaand bezit	Een deel van het bezit verkopen.	Begroot verkoop 130 woningen, totaal 108 woningen verkocht.	7
	Spelen van een actieve rol in de advisering naar de huurders om na te gaan of de aankoop in het belang van de huurders is.	Is vast onderdeel geworden bij het in verkoop nemen van een complex.	8
	Meer keuze bieden in financiering- en eigendomsvormen.	In het kader van MGE gekozen voor Koopgarant-formule, 580 e.g.w. aangewezen en 76 app.	8
Nieuwbouw en andere projecten	Starten met de bouw van de Fannius Scholtenstraat.	Start bouw in 2007.	7
	In de 2 ^e helft van 2006 zal de bouw van Ex Libris starten.	Plan uitgewerkt. Start bouw 2007.	7
	Start bouw van het Buizengat.	Contractvorming in 2006 afgerond. Oplevering niet eerder dan 2008.	8
	Oplevering van de Adriaan Pauwstraat.	In eerste helft 2007 wordt de nieuwbouw voltooid.	7
	In Holy-Zuidoost zullen de projecten tot uitvoering komen en voor een deel ook gereedkomen.	Werkzaamheden zijn met vertraging van start gegaan.	7
	MUWI wordt in 2006 opgeleverd.	Renovatieproject Muwi 1 is in 2006 afgerond (600 woningen).	8
	Start met de Fazant / Aalscholverlaan.	Vertraagd als gevolg van de recessie.	6
Maatschappelijk perspectief			7,9
Algemeen	In 2006 kiezen voor een model dat aan de eisen ten aanzien van het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement voldoet.	Waterweg Wonen participeert in SEV experiment: meetbaar maken maatschappelijk rendement.	8
Maatschappelijk rendement	Het bevorderen van de slaagkansen en keuzemogelijkheden van kwetsbare groepen op de woningmarkt.	In overleg met stadsregio meer sturingsruimte overeengekomen in woonruimte verdeelsysteem. Slaagkans starters is vergroot.	8
	Het bevorderen van een voldoende voorraad betaalbare woningen met een daarbij passende kwaliteit.	Huurbeleid is meer kwaliteitsconform gemaakt. Verhoging streefhuurpercentage van 72 naar 82%.	8
	Het bevorderen van het passend kunnen wonen van dak- en thuislozen, asielzoekers en andere speciale groepen (zoals ouderen, statushouders lichamelijke en / of verstandelijk gehandicapten en ex-psychiatrische patiënten).	In 2006 is door de gemeente een locatie aangewezen voor opvang dak en thuislozen. Medio 2007 wordt een convenant ondertekend. WW zal naar waarschijnlijkheid het pand aankopen. Daarnaast wordt in 2007 de haalbaarheid onderzocht van Het Palet: herontwikkeling oude school. In 2006 zijn 113 woningen verhuurd aan bijzondere doelgroepen. In 2007 levert WW woonha-	7

		vens voor dementerende ouderen op, de groepsgewijze huisvesting voor bijzondere doelgroepen wordt zo met 36 plaatsen uitgebreid.	
	Het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten, welzijn en het verbreden van het assortiment aan woondiensten.	WW heeft overleg met diverse partijen. Werkt mee aan plan levensloopvriendelijk Vlaardingen. WW werkt samen met ROG in specifieke projecten senioren. In twee complexen wordt de toegankelijkheid van woningen bevorderd In kader WVG zijn 291 woningen aangepast. Deelname WW project Gezonde Zorg. In 2006 twee deelprojecten> Domotica en Veiligheid en Informatieloketten wonen, zorg, welzijn. Inzetten woonwelzijnsteam om bij renovatie senioren zo goed mogelijk bij te staan in samenwerking met SONWN.	8
	Het bevorderen van de differentiatie van het woningaanbod.	Om de beschikking te krijgen over een gedifferentieerde en aantrekkelijke woningvoorraad heeft WW binnen het strategisch voorraadbeleid het kwaliteitsniveau van de woningen in de laagste klasse verhoogd. In het bijzonder qua isolatie, ventilatie en veiligheid. Door de introductie van Koopgarant (MGE) bieden zij bewoners de gelegenheid om wooncarrière te maken.	8
	Het bevorderen van een goede afstemming met de woonwensen van bewoners.	WW heeft een open dialoog met huurdersorganisaties, de gemeente en andere partners en zet activiteiten op.	8
	Het werken aan behoud of verbetering van de leefbaarheid en veiligheid van wijken en buurten en het realiseren van gevarieerde woonmilieus.	Voor heel 2006 is het leefbaarheid-budget overschreden met ongeveer €57.000. De reden hiervan is dat er gekozen is nog in dit jaar hieraan een impuls gegeven. In overleg met en tot tevredenheid van bewoners(organisaties) en partners in de wijk is een aantal maatregelen uitgevoerd en zijn knelpunten opgelost. In 2006 zijn totaal 55 activiteiten uitgevoerd die niet waren opgenomen in de oorspronkelijke plannen.	9
	Het duurzaam en milieubewust bouwen, verbouwen en onderhouden.	WW houdt zich aan afspraken zoals opgenomen in bouwbesluit.	8

	den.		
	Het bevorderen van de participatie van bewoners inzake woning en woonmilieu, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe als bij het beheer van bestaande.	In 2006 is het KWH participatielabel toegekend aan Waterweg Wonen.	8
	Het bevorderen van interactieve beleidsvorming met de lokale stakeholders en een transparante verantwoording over de geleverde prestaties.	Voor het te maken bedrijfsplan 2008-2011 zijn in 2006 de meest relevante stakeholders geïnterviewd. Verantwoording in jaarverslagen.	8
Maatschappelijke waardering	Imago-onderzoek.	In 2006 imago onderzoek uitgevoerd.	8
	Mediamonitor.	WW is in 2006 41 keer in het nieuws geweest: 28 berichten positief en 13 negatief.	8
	Woonbond enquête.	Meegedaan landelijk onderzoek naar functioneren bewonersorganisaties.	8
	KWH-Label.	KWH label in 2006 behouden.	8
	Leefbaarheidsmeting.	LEMON in 2006 uitgevoerd.	8
	Klanttevredenheid door middel van huurderenchquêtes.	WW heeft tevredenheidsenchquêtes ingevoerd.	8
	Streven naar open en transparante samenwerking, leidend tot gemeenschappelijk geformuleerde ambities, taakstellende afspraken en heldere rolverdeling.	Niet eenduidig terug te vinden, zit wel overal in verweven.	7
Samenwerken	Aangaan van allianties met risicodragende marktpartijen voor het concreet effectueren van de herstructureringsplannen.	WW is allianties aangegaan met risicodragende partijen.	8
Leer- en groeiperspectief			7,5
Personeelsdeskundigheid	Ontwikkelen van een intensief trainingsprogramma gekoppeld aan adequate instrumenten om het begrip cultuur operationeel en meetbaar te maken.	In 2006 mogelijkheden onderzocht deelname medewerkers aan opleiding bouwkunde. In 2007 starten 13 medewerkers met de in house opleiding. Het managementteam heeft in 2006 een intensief trainingstraject doorlopen.	7
	Invoeren van competentie management, een loopbaancentrum en persoonlijke loopbaanplannen.	In 2006 principebesluit genomen om een loopbaancentrum in te stellen. Wordt in 2007 operationeel.	7
	Opstappen van het IMF-systeem naar het CATS-systeem.	Heeft in 2006 plaatsgevonden.	8
Personeelswaardering	Uitvoeren van een personeeltevredenheidsonderzoek.	Dag van de medewerker georganiseerd, waarin aandacht voor thema.	8
Financieel perspectief			7,3
Positieve cash-	Verbeteren van de budgetbeheer-	Budgetkaar ten zijn vanaf 2006	8

flow	sing.	maandelijks	
	Frequentie en intensiteit van rapporteren over budgetten en realisatie gaat omhoog.	In 2006 is een begin gemaakt aan de inrichting van Kompas (levert overzichten uit de diverse datasystemen). In 2006 zijn maandelijks projectrapportages van de grond gekomen en zorgen voor meer grip op planning, budget, kwaliteit en risico's.	8
Optimaal vermogensbeheer	Nader uitwerken van renterisico en liquiditeitsbehoefte.	In 2006 is een uitwerking gemaakt van de investeringen. De gemiddelde rente van de leningenportefeuille bedraagt 4,59%.	8
Risicomanagement	Aanbevelingen van PWC over juridische projectcontrol nader uitwerken.	Niet in 2006 opgevolgd.	4
	Risicomanagement traject met Ernst en Young is in 2006 operationeel.	In 2006 traject met extern adviseur afgerond. Uitkomsten omgezet in maatregelen.	8
	Voortdurend aandacht schenken aan fiscale optimalisatie binnen de stedelijke vernieuwingsgebieden en de specifieke projecten.	WW tracht marktrisico's die gepaard gaan met de ontwikkeling van vastgoed te beheersen door het uitbesteden van projecten aan marktpartijen. In 2006 is dat geprobeerd maar de beprijzing bleek nadelig uit te vallen voor WW. Er worden aanvullende maatregelen genomen om de marktrisico's zoveel mogelijk te beheersen.	7
	Opstellen en uitvoeren van een Intern Controleplan.	Op basis van het vastgestelde controleplan 2006 zijn in 2006 een vast stramen aan controles uitgevoerd.	8

Jaarplan 2007

Onderwerp	Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Klantperspectief			8,2
Kwaliteit van de dienstverlening	80% van de standaardvragen volgens de KWH-norm kunnen beantwoorden en op het gebied van telefonische bereikbaarheid binnen drie pulsen opnemen met een wachtrij van maximaal 30 seconden.	In 2007 was de gemiddelde responstijd 1 minuut en 18 sec. Dit werd veroorzaakt door een voorkeuzetoets en enquête over de telefonische dienstverlening. Regelier werd het beoogde doel gehaald.	7
	Gemiddeld 3,5 op vijfpuntschaal bij permanente tevredenheidsmeting Woonpunt.	Tevredenheidsenquêtes: <ul style="list-style-type: none"> Betrekken woning: norm 87,5% resultaat 82%; Verlaten woning: norm 85% resultaat 89%; Reparaties: norm 87,5% 	8

		<p>resultaat ca. 90% (intern en externe dienst);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefonische dienstverlening: norm 87,5% resultaat 80%; • Informatievoorziening renovatie: norm 75% resultaat 89%; • Uitkomsten t.a.v. geheel renovatietraject: norm 75 resultaat 89%; • Informatievoorziening Koopgarant: norm 75% resultaat 86,5%; 	
Klantwaardering	Waar cijfers gegeven worden per onderzoek minimaal een 7, bij andere onderzoeken overwegend positief resultaat.	KWH meting: op alle 5 onderdelen score > 7,6.	9
	Gegronde klachten geschillencommissie maximaal 10.	20 klachten ingediend. 3 zijn niet in behandeling genomen. 7 zijn opgelost door de organisatie voordat de commissie een oordeel gaf. Bij 7 geschillen oordeel de commissie dat Waterweg Wonen correct handelde. Uitgebreide verantwoording in jaarverslag.	9
	Voortzetting klachtenmanagement.	Proef met gele en groene kaarten nu vast onderdeel van Klachtenmanagement.	8
	WonenPlus ingevoerd.	In 2007 is het product WonenPlus verder uitgewerkt en ingevoerd. In het eerste kwartaal 2008 evaluatie.	8
Vastgoedperspectief			7,3
Vastgoedstrategie.	Beleidsnotitie bedrijfspanden.	Is opgesteld in 2007 en wordt goed verantwoord in jaarverslag.	8
	SVB aangepast op: <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsklassen; • Belevingsaspecten / esthetiek woningen, woongebouwen en woonomgeving; • consequenties WoOn 2006; • Consequenties en maatregelen luchtkwaliteit. 	In juli 2007 is het geactualiseerde SVB vastgesteld.	8
	Plan van aanpak geformuleerd op basis van de EPA-inventarisatie in 2007.	Opzetten plan van aanpak niet als zodanig zichtbaar, corporatie doet in de praktijk aan duurzaam bouwen.	6
	Actuele complexbeheerplannen geïmplementeerd.	De complexbeheerplannen zijn in juni 2007 in gebruik genomen. Er is in 2007 werk gemaakt van het overzichtelijker en completer maken van de inhoud van de	8

		complexbeheer plannen. In 2007 zijn de eerste stappen gezet op weg toegang te verlenen tot (delen van) de complexbeheerplannen aan huurders.	
Verhuur en huurbeleid	Aangepast bestuursbesluit, consequenties verwerkt in SVB.	Dit heeft plaatsgevonden en is ingerekend in het SVB 2007.	8
	Evaluatienotitie 2 ^e helft 2007.	Op basis van externe ontwikkelingen zoals het totstandkomingsproces van de nieuwe Huisvestingswet en de activiteiten van andere corporaties in deze regio en de woonruimteverdelingspraktijk is op hoofdlijnen aangegeven welke majeure beleidskeuzes op Waterweg Wonen afkomen. Ook zijn op uitvoeringsniveau de ontwikkelingen aangegeven die mogelijkheden.	8
Onderhoud	Activiteiten uitgevoerd conform begroting.	Planmatig begroot €9,8 miljoen, totaal aanbesteed €7,96 miljoen. Mutatie begroot €2,6 miljoen, verricht €5,0 miljoen. Reparatie begroot €2,6 miljoen, verricht €3,9 miljoen.	5
	Implementatie standaardbestekken.	Heeft plaatsgevonden.	8
	Verbeterde managementinformatie.	Management informatie is verbeterd.	8
	Rapportage (bijsturing, verschuiving of aanpassing integrale onderhoudsbeleid) is beschikbaar vanaf 2 ^e kwartaal 2007.	In kompas zijn voor het correctief onderhoud en in Scopas voor het planmatig onderhoud verbeterde rapportages opgesteld.	7
Verkoop bestaand bezit	127 verkochte woningen.	81 in 2007.	5
	MGE geïmplementeerd.	Koopgarant geïmplementeerd.	8
	Beleidswijziging meerderheidsbelang VVE.	In 2007 vervallen meerderheidsbelang.	8
Nieuwbouw en andere projecten	Projectenboek als sturingsinstrument ingevoerd.	Projectenboek ingevoerd.	8
	Gerealiseerde projecten conform prestatieafspraken gemeente.	Van de 11 in de prestatieafspraken (tot 2010) opgenomen projecten van Waterweg Wonen zijn er 5 zodanig verdragd dat ze niet meer binnen de ISV2-periode kunnen worden gerealiseerd. Het gaat hierbij om 167 woningen. Op 1 project na gaat het om een vertraging van minder dan een jaar.	5
Duurzaam bouwen	Programma van eisen geformuleerd.	WW houdt zich aan afspraken conform het bouwbesluit. WW gaat ook verder dan het bouwbesluit. Op	8

		<p>milieuterrein betekent dit ook het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van alleen als duurzaam gecertificeerd hout; • Gebruiken maken van uitsluitend gecoat zink, lood en koper; • In goten dak en gevelbedekking; • Plaatsen van waterbesparende kranen en douchekoppen; • Plaatsen van waterbesparende toiletten; • Werken met grindbeton met grindvervanger. 	
Wonen en zorg	Het operationele zorgloket en de gemeentelijke informatie-, advies- en ondersteuningsfuncties bieden vanuit het buurtsteunpunt Ambacht Babberspolder een samenhangend en buurtgericht aanbod voor wonen, welzijn, gezondheidszorg en informatie, advies en ondersteuning (wie, wat en hoe).	Het informatieloket in de complexen Valkenhof en Billiton zullen in 2008 worden voortgezet. Het informatieloket in Vlaardingen Ambacht / Babberspolder zal onderdeel uit gaan maken van het Buurtservicepunt. De samenwerking zal ook in 2008 worden voortgezet.	8
	Beleidsnotitie Domotica opstellen.	Het deelproject GezondeZORG is in december 2007 afgerond. Op basis van de in dit project opgedane ervaringen zal WW zich beraden op de mogelijkheden voor een brede toepassing van domotica.	7
Projecten voor bijzondere doelgroepen	Keuze voor projecten voor bijzondere doelgroepen en start projectuitvoering.	<p>Gerealiseerd project: In het complex EVEN zijn zes woonhavens voor dementerende senioren opgeleverd.</p> <p>Onderhanden projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dak- en thuislozenopvang voormalig GAK gebouw; • 't Palet: herontwikkeling basisschool; • WW verhuurt met korting een ruimte aan Vele Vlaardingers Een Huis en betaalt een deel van de verbouwingskosten; • Multifunctioneel activiteiten-centrum Babberspolder-oost; • Short-stay-project. 	8
Maatschappelijk perspectief			7,1
Maatschappelijk ondernemerschap	Bedrijfsplan 2008-2012.	Voor het maken van het Bedrijfsplan 2008-2011 zijn in 2007 de meest relevante stakeholders geïnterviewd over hun wensen en	7

		<p>verwachtingen van Waterweg Wonen, zoals de Huurdersraad, gemeente, politie, zorg- en welzijnsinstellingen en Woningstichting Samenwerking Vlaardingen. Bedrijfsplan is begin 2008 afgerond.</p>	
	Stadsdebat met resultaatafspraken.	<p>In de prestatieafspraken met de gemeente was ook afgesproken om in de zomer van 2007 de maatschappelijke prestaties en investeringen op papier te zetten. WW heeft velden en taken benoemd waarvoor zij eerstverantwoordelijke willen zijn. En waar zij niet eerstverantwoordelijk voor willen zijn, maar wel een bijdrage aan kunnen leveren. Ook heeft WW een lijst van (mogelijke) investeringen opgesteld. Mede door de ontwikkelingen op landelijk niveau - Aedesbod aan de samenleving, vennootschapsbelasting- en de prioriteit die gelegd is bij het Actieplan Wonen is in de tweede helft van 2007 geen aandacht meer gegeven aan het maken van maatschappelijke prestatieafspraken.</p>	8
Participatie	Besluit deelname participatielabel.	Is in 2006 gedaan en gehaald.	8
	Behalen van participatielabel in 2007.	<p>In 2007 is geen tevredenheidmeting onder de bewonersorganisaties uitgevoerd over het overleg met Waterweg Wonen. In 2008 wordt een beperkte audit gehouden; in 2009 wordt wederom gemeten in het kader van het KWH-Participatielabel.</p>	5
Maatschappelijk rendement	Keuze voor meetinstrument maatschappelijk rendement 1 ^e kwartaal 2007.	Maatschappelijk rendementmodel opgesteld en weergegeven in jaarverslag.	8
Maatschappelijke waardering	Tevredenheidsscore conform 1.2.	Normen Tevredenheid klanten worden gehaald (zie % jaarverslag)	8
	Actieprogramma imagoverbetering.	Niet opgesteld, WW probeert wel positief in het nieuws te komen.	5
Samenwerken	Conform afdelingsplannen.	Uitgebreide samenwerking met gemeente, Maaskoepel, De Samenwerking en zorginstellingen.	8

		Groot deel van de afspraken zijn nagekomen.	
Leer- en groeiperspectief			7,7
Personeelsdeskundigheid	Uitvoering en evaluatie vastgesteld cultuurprogramma.	Het in kaart brengen van hartenwensen van de medewerkers, het doen van beloften aan elkaar en verder verbeteren van de interne communicatiestructuur.	8
	Operationeel loopbaacentrum.	In 2007 zijn alle voorbereidingen afgerond om in 2008 te kunnen starten met het loopbaacentrum.	7
	Operationeel competentie management.	Geoperationaliseerd.	8
	Evaluatie en aanpassing PLP-gebruik.	Intern is er in 2007 grotere aandacht besteed aan informatiesessies waarbij medewerkers over een bepaald thema door collega's worden bijgepraat.	7
	Uitvoering twee innovatiedagen.	Ook zijn er in 2007 weer twee 'Dagen van de medewerker' georganiseerd.	8
Personeelswaardering	Uitslag en rapportage werktevredenheidsonderzoek.	In 2007 uitslagen onderzoek bekend.	8
	Evaluatie en bijstelling integriteitscode. Invoering 'klokkenluidersregeling'.	In 2007 is de laatste hand gelegd aan de klokkenluidersregeling. Integriteitscode, klokkenluidersregeling, een beschrijving van de governance structuur, directie reglement en het reglement voor de RvC (inclusief profielschets), alsmede de samenstelling van de RvC en het schema van aftreden zijn gepubliceerd op internet.	8
Financieel perspectief			8,0
Positieve cash-flow	Waterweg Wonen zal in 2007 nader inzoomen op de bedrijfslasten met behulp van benchmarking. Hiertoe zullen vergelijkingen van het CFV e.d. gehanteerd worden.	Benchmarking m.b.v. Aedes branche-informatie heeft plaatsgevonden.	8
Risicomanagement	In 2007 worden belangrijke beheersmaatregelen geïmplementeerd teneinde deze risico's verder te kunnen beperken. Tevens zal in het derde kwartaal 2007 een nieuwe weg en inventarisatie van de risico's moeten plaatsvinden.	Hiertoe heeft een organisatie een structuur bedacht (de ao/ic met een planning en control cyclus) voor de totale interne beheersing. In aanvulling daarop is er een treasury jaarplan en statuut voor de beheersing van risico's. WW heft de interne organisatie overwegend op orde en heeft aanvullend een risicomanagement traject opgezet. In 2006 heeft WW daartoe een	8

		inventarisatie van risico's gepaard gaand met het realiseren van doelstellingen afgerond. Urgente zaken die voortvloeiden uit deze inventarisatie zijn nog in 2006 opgepakt. Daarbuiten zijn in 2007 belangrijke beheersingsmaatregelen verder uitgewerkt.	
Interne Controle	Plan opstellen.	In 2007 is op basis van het vastgestelde Interne Controleplan 2007 volgens een vast stramien controles uitgevoerd op de processen van Waterweg Wonen, o.a.: groslijst, projecten, planmatig- en correctief onderhoud, verkoop, huur, declaraties personeel, salarisbetalingen en magazijn.	8

Jaarplan 2008

Onderwerp	Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Klantperspectief			8,2
Kwaliteit van de dienstverlening	Systematische eigen onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening worden voortgezet en uitgebreid.	Via groene/gele kaartensysteem: klachten worden geregistreerd in klachtenregister. Uitgebreide verantwoording in jaarverslag.	8
	De resultaten worden geïntegreerd in de bedrijfsvoeringcyclus.	Vanuit de onderzoeksresultaten worden maatregelen getroffen welke in de jaarverslagen worden verantwoord.	7
Klantwaardering	Consolideren presteren op de 10 KWH onderdelen.	In 2008 goede cijfers KWH, van een 7 tot 8,4.	9
	Aantal gegronde klachten geschillencommissie is maximaal 10.	In 2008 zijn er 8 klachten: tweemaal oordeelde de geschillencommissie in het voordeel van de klant.	9
	Voortzetten klachtenmanagement met behulp van groene en gele kaarten.	Is ook in 2008 verder voortgezet.	8
	Bewoners krijgen meer inzicht op de planning en uitvoering van het planmatig onderhoud door het maken van afspraken met bewonerscommissies over het oplossen van concrete knelpunten bij het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden.	WW overlegt regelmatig met de bewonersorganisaties ten aanzien van leefbaarheid, stook- en servicekosten en de begroting planmatig onderhoud. Bij grote onderhoudswerkzaamheden houdt de opzichter voorafgaand en tijdens de uitvoering contact met de bewonersorganisaties. Daarnaast wordt met de meeste bewonersorganisaties jaarlijks een schouw gehouden.	8
Vastgoedperspectief			7,5

Vastgoedstrategie	Versnellen van de kwaliteitsslag door het bieden van een hogere basiskwaliteit bij investeringen in bestaande voorraad.	Door grootschalige renovaties zijn er grote verschuivingen in de kwaliteitsklassen van de bestaande voorraad. De doestellingen uit het bedrijfsplan m.b.t. de toename van het aantal woningen met een hogere kwaliteit worden voor ca. 90% gehaald.	7
	Doorpakken en versnellen van het stedelijke vernieuwingsproces in combinatie met het bouwen van meer eengezinswoningen.	De meeste projecten op de korte termijn zijn afgestemd met de gemeente. Projecten die WW op korte termijn wil realiseren maar nog niet zijn ingebed in de gemeentelijke vernieuwingsprogramma's zet WW uit voorzorg even in de wacht. Daarmee wil WW voorkomen dat geïnvesteerd wordt in woningen die mogelijk voor het verlopen van de afschrijvingsperiode in de nieuwe visie van de gemeente gesloopt kunnen worden.	7
	Verhogen van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen, samenvoegen van kleine woningen en versnellen van investeringen in woningen voor ouderen en mensen met een beperking.	Boven de eisen van het bouwbesluit uit kiest WW voor extra kwaliteit van de woningen. Deze zijn verwerkt in een eigen programma van eisen. WW versnelt de verbetering van complexen voor ouderen en mensen met een beperking. In Holy bouwt WW extra woningen voor senioren.	8
	Intensiveren van het beheer en tijdig opstellen van toekomststudies voor complexen zonder kwaliteitsinvesteringen.	De intensivering van het beheer is niet duidelijk, complexen worden meegenomen in het SVB.	6
	Integreren van duurzame energiemaatregelen in het kwaliteitsbeleid met behulp van de EPA-eisen.	Het opstellen van energielabels en EPA's afgerond laatste kwartaal 2008. Beleid om de doelstelling van 20% energiebesparing te halen wordt in 2009 uitgewerkt. In 2008 zijn maatregelen wel doorgerekend om te onderzoeken wat haalbaar is.	8
Verhuur en huurbeleid	Maximaal leegstandspercentage van 0,6%.	Leegstandspercentage 0,7%.	6
	Minimale acceptatiegraad van 50%.	Acceptatiegraad in 2008 op 80,5%.	10
	Streefhuur van 82% voor vrijwel het gehele bezit, 72% voor sloopwoningen en 90% voor nieuwbouw.	Het huurprijsbeleid is als zodanig vastgesteld. Deze percentages worden gehanteerd.	8

Onderhoud	Implementeren van het beleid rond de kwaliteit en uniformiteit van het uit te voeren planmatig onderhoud.	In het onderhoudsbeleid wordt rekening gehouden met levensduurverlengende verbeteringen en sloopplannen. In 2007 is in twee pilotcomplexen met WonenPlus gestart. WonenPlus omvat een afsprakenstelsel over het planmatig onderhoud met boeteclausules als WW haar afspraken niet nakomen.	8
	Van een derde van het bezit wordt het onderhoudsniveau bepaald met bijbehorende cyclische maatregelen.	Conditiemeting heeft plaatsgevonden bij ongeveer 1/3 van het bezit.	7
	Het basiskwaliteitsniveau van de woningen wordt vergroot, met uitzondering van de klasse 0-woningen.	Aanzienlijke verschuivingen in de kwaliteitsklassen. Minimumklassen nemen af met 12,6% en standaardklassen nemen toe met 10,2%.	8
Verkoop bestaand bezit	Bestaand bezit wordt verkocht middels Koopgarant en vrije verkoop overeenkomstig de uitgewerkte principes.	De verkoop via Koopgarant is voortgezet. In de begroting werd uitgegaan van een totale verkoop van 120 woningen (incl. vrije verkoop) en 97 woningen zijn totaal verkocht.	6
Duurzaam Bouwen	Formuleren van programma van eisen waarin de ambities voor duurzaam bouwen worden vastgelegd.	In het programma van eisen zijn diverse milieuaspecten geformuleerd: <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik duurzaam hout; • Gebruik gecoat zink etc.; • Plaatsen waterbesparende kranen, toiletten; • Werken met grindbeton met daarin een grindvervanger. 	8
Projecten voor bijzondere doelgroepen	Doelstelling overgenomen uit het voorgaande jaar met verwijzing naar 2007.	Ontwikkelen / investeren in woongerelateerde voorzieningen: nieuw: <ul style="list-style-type: none"> • Tweede locatie begeleid wonen; • Woonfoyer; • Motelwoningen. 	8
Maatschappelijk perspectief			7,0
Algemeen	Doelstellingen overgenomen uit het voorgaande jaar met verwijzing naar 2007: opstellen bedrijfsplan 2008-2011.	Het bedrijfsplan is voorgelegd aan stakeholders en deze hebben commentaar geleverd. Bedrijfsplan is opgesteld.	8
	Het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken.	Het volgende is in 2008 geïnvesteerd: <ul style="list-style-type: none"> • Leefbaarheidsactiviteiten: € 166.891; • Inzet accountbeheerders/ woonconsulenten: € 750.633 • Inzet wijkmeesters: € 569.409; 	8

		<ul style="list-style-type: none"> Onderhoudgerelateerde leefbaarheidsactiviteiten: € 76.485; Sponsoring: € 102.030. 	
	In nauwe samenwerking met de gemeente stadsdebatten organiseren omtrent het thema wonen.	Zijn niet gehouden.	1
Participatie	Overleg afronden met de RMWL inzake een modernisering van het participatiemodel.	In 2008 heeft de Woonbond een traject opgezet om te komen tot een nieuw bestuur van de huurdersraad. Een nieuw bestuur is in 2008 nog niet benoemd.	7
	Organiseren speciale themadag (Dag van de Participatie).	Dag van de verantwoording vindt in 2009 plaats. Dag van de Belanghouder wel in 2008 gehouden.	7
	Deelnemen aan de meting voor het KWH Participatielabel voor verlenging label.	In 2009 wordt weer gemeten voor het KWH participatielabel.	7
Maatschappelijk rendement	Waterweg Wonen wil in 2008 een keuze maken of en zo ja welke van deze methodieken voor de corporatie in aanmerking komen.	Maatschappelijk rendementmodel opgenomen in jaarverslag.	8
Maatschappelijke waardering	Actief zoeken naar waar de beeldvorming rond Waterweg Wonen niet overeenstemt met de werkelijkheid.	Berichtgeving in de media wordt door Waterweg Wonen gemonitord en verantwoord in het jaarverslag.	8
	Voortzetten actieplan dat in 2007 is ontwikkeld.	In 2008 32 maal in het nieuws geweest, 24 positief en 8 negatief.	8
Samenwerken	Waterweg Wonen blijft deelnemen in de structurele geïnstitutionaliseerde overlegorganen van deze organisaties.	Werkt samen binnen Maaskoepel.	8
Leer- en groeiperspectief			8,0
Personeelsdeskundigheid	Met het loopbaancentrum de medewerker een plek bieden die passend is bij zijn/haar ontwikkelingsproces.	In 2008 werd de pilot Loopbaancentrum afgerond en wordt het loopbaancentrum uitgerold over de totale organisatie.	8
	In 2008 2 x een innovatiedag organiseren.	In 2008 is 2x de dag van de medewerker georganiseerd, met verschillende thematiek.	8
Personeelswaardering	Behalen van het KWH werkgeverslabel.	WW heeft in 2008 het KWH werkgeverslabel behaald.	8
Financieel perspectief			8,0
Positieve cash-flow	Waterweg Wonen heeft een gezonde financiële huishouding.	CFV: A kwalificatie. WSW: positief oordeel kredietwaardigheid.	8
	Afbouwen van de organisatie naar rato van het aantal woningen.	CFV: afname bedrijfslasten 2004-2007 -14%. Jaarverslag: er wordt een harde norm gesteld voor de	8

		kosten van de werkorganisatie. In ovenschouw wordt genomen afname verhuureenheden, toename projecten en verhogen efficiency.	
	Verbeteren van de budgetbeheersing.	Maandelijks wordt gerapporteerd over bestedingen. Belangrijke afwijkingen t.o.v. budgetbedragen moeten verantwoord worden. De maandelijkse projectrapportages als onderdeel van de bewaking van projecten zorgen voor meer controle op geld, kwaliteit en risico's.	8
	Aandacht voor de kosten van de werkorganisatie.	Zie boven.	8
Optimaal vermogensbeheer	Uitbrengen van een jaarlijks treasury jaarplan waarin mandatering wordt gevraagd voor de actiepunten van het komende jaar.	Er is een treasury jaarplan opgesteld.	8
Risicomanagement	In het bedrijfsplan stilstaan bij de belangrijkste risico's.	In 2008 is door Ernst & Young een strategische risicoanalyse uitgevoerd, waarna WW zich gericht heeft op het uitbouwen van het risicomanagement met een model om individuele nieuwbouw en renovatieprojecten beter te kunnen beheersen.	8
Interne Controle bedrijfsvoering	Intern Controleplan opstellen en ten uitvoer brengen.	In 2008 zijn o.b.v. het controleplan, controles uitgevoerd op de processen, o.a. groslijst, projecten, planmatig en correctief onderhoud, verkoop, huur, leefbaarheid, declaraties personeel en salarisbetalingen. Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen zijn daarna vastgesteld.	8

Jaarplan 2009

Onderwerp	Doelstellingen	Prestaties	Beoordeling
Invloed belanghouders			7,5
	Verder uitwerken van de stakeholdersparticipatie met de belanghouders.	Belanghouders zijn tevreden over huidige werkwijze.	8
	Voorleggen van de jaarbegroting en het strategisch voorraadplan.	Heeft in 2009 plaatsgevonden.	8
	Organiseren dag van de verantwoording.	Heeft in 2009 plaatsgevonden.	8
	Organiseren van themadebatten; Investeren in de relatie tussen de corporatie en de belanghouders door te investeren in het opbouwen	Heeft in 2009 niet plaatsgevonden, wel andere bijeenkomsten georganiseerd om te investeren in de relaties.	6

	van kennis en ervaring in en van sectoren als onderwijs, zorg en kinderopvang.		
Investeren in de woningvoorraad			7,3
Permanent monitoren van de woningmarktontwikkelingen	Inventariseren van marktonderzoekinstrumenten en keuzes maken.	Keuze voor WoOn-onderzoek, Grote Woontest, Stadspeiling, Leefbaarometer en Lemon.	8
	Invoeren van gekozen marktonderzoeksinstrumenten.	Uitkomsten uit marktstudies van More For You en SmartAgent (Grote Woontest) zijn verwerkt in Strategisch Voorraadbeleid.	8
	Monitoring ontwikkeling van maatschappelijke trends en aanbodontwikkelingen.	Maatschappelijke trends en ontwikkelingen wet- en regelgeving worden gevolgd.	8
	Ontwikkelingen in projecten en wijken permanent evalueren in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen.	Vastgoedprojecten, zoals project Even, geëvalueerd. Een complex-signaleringssysteem staat op de agenda voor 2010.	8
Transformatie van de woningvoorraad	Afstemming wijkvisies met het strategisch voorraadbeheer.	Niet zichtbaar gedaan. Het strategische voorraadbeheer gaat wel in op de ontwikkeling van de wijken.	6
	Participeren in het Actieplan Wonen en de uitrol daarvan per wijk in de stad.	WW heeft een initiërende rol in het Actieplan Wonen.	8
	Zorgen voor kwalitatief goede en betaalbare (huur)woningen.	De kwaliteit van de woningen is met 0,3 omhoog gegaan ten opzichte van 2008 op basis van de Lemonmeting.	8
	Garant staan voor de huisvesting van de BBSH-doelgroep waarvoor de huurwoningvoorraad minimaal 9.820 woningen dient te bedragen; Totale woningvoorraad van 12.211 (daling van 602 woningen t.o.v. 2008).	WW had in 2009 4.395 goedkope en 7.694 betaalbare woningen in bezit. De totale woningvoorraad bedroeg ultimo 2009 12.756.	7
	Slopen of samenvoegen van 298 woningen zonder toekomstwaarde.	Geen woningen gesloopt, 120 woningen samengevoegd.	4
	Ingrijpend renoveren van 2.439 woningen die geen toekomstwaarde hebben.	909 woningen gerenoveerd.	4
	Opleveren van 20 sociale woningen in de nieuwbouw.	38 nieuwe sociale woningen gerealiseerd.	10
	Beschikbaar stellen van 24 woningen in de (dure) vrije sector.	118 nieuwe vrije sector woningen gerealiseerd.	10
	In de koopsector bouwt Waterweg Wonen in 2009 198 nieuwe woningen.	26 nieuwe koopwoningen gerealiseerd.	2
	Verkopen van 36 woningen uit het bestaand bezit.	36 woningen uit bestaand bezit verkocht.	8
Start bouw deelplan 3 en 4 in de	De bouw in Babberspolder-Oost is	8	

	Babberspolder-Oost.	in 2009 gestart.	
	Renoveren van 1.344 appartementen zodat zij een of meer sterren krijgen.	409 appartementen met sterren zijn gerenoveerd.	4
	Bouw van 44 appartementen met sterren.	108 appartementen met sterren gerealiseerd.	10
	Tenminste 33% van de vrijkomende woningen beschikbaar stellen aan starters.	30% van de woningen is verkregen door starters.	7
	Bereikbaar maken van 44 woningen uit het bestaande bezit via Koopgarant.	In totaal zijn 49 woningen uit het bestaande bezit via Koopgarant verkocht.	8
	Evalueren van Te Woon en Koopgarant.	Te Woon en Koopgarant zijn geëvalueerd.	8
	Bepalen welke investering in welke woningen nodig zijn om 20% reductie te halen en uitvoeren daarvan over 10 jaar tijd.	Woningen zijn voorzien van energielabel waardoor zicht is op de benodigde investeringen.	8
	Volgen van de afspraken omtrent Milieubeleid in regionaal verband.	WW houdt zich aan de milieuregeling zoals die is opgesteld.	8
Maatschappelijke investeringen			7,6
Bouwen, beheeren en exploiteren van maatschappelijk vastgoed	Inrichten van een Speelhonk in de Babberspolder Oost en het ontwikkelen van naschoolse opvang.	In het stedelijk vernieuwingsgebied Babberspolder-Oost is het activiteitencentrum 'Onff' geopend. In het centrum worden activiteiten georganiseerd die een bijdrage leveren aan de sociale vooruitgang in het herstructureringsgebied. Er is een kookclub en theater. Op woensdagmiddagen kunnen de kinderen in Onff terecht voor spelletjes en knutselen.	8
	Afstoten puur commercieel vastgoed; In 2009 komen er 4 maatschappelijk vastgoed projecten bij.	Waterweg Wonen heeft in 2009 het aantal eenheden commercieel vastgoed met twee verminderd. In 2009 heeft WW vier nieuwe niet-/semi-commerciële ruimtes met huurkorting verhuurd vb. Wijkcentrum en Humanitas.	8
Investeren in stedelijke voorzieningen die voor alle Vlaardingers van belang zijn	Opstellen van een prioriteitenlijst stedelijke voorzieningen. Starten van het eerste project.	Zicht op de investeringen in stedelijke voorzieningen. Uitgevoerd in 2009: Wijkwijzer en Theaterfestival Avonduren (€ 617.137).	8
	Opstellen van maatschappelijke prestatieafspraken met de gemeente.	Is onderdeel van de prestatieafspraken en bijbehorende deelopkomsten met de gemeente m.b.t. het actieplan wonen.	8
	Woningen beschikbaar stellen buiten de woonkrant om aan woningzoekenden die tussen was en	Aan 22 woningzoekenden die in 2009 (2008: 10, 2007: 21) tussen de wal en het schip dreigden te	8

	schip dreigen te vallen.	vallen is buiten de woonkrant om een woning beschikbaar gesteld.	
Uitbreiden van dienstverlening rondom plezierig wonen	Starten van een onderzoek naar een netwerk van woondienstverleners.	In 2009 heeft de Maaskoepel in het kader van de bijzondere huisvesting een aantal gesprekken gevoerd met bestuurders van zorginstellingen. Doel van deze gesprekken was het verkennen van de samenwerking met de corporaties in de regio. Bijzondere huisvesting zal in 2010 in het teken staan van verdere uitbouw. Zo zal in 2010 verder worden gebouwd aan een goed functionerend en inspirerend regionaal netwerk van corporatiemedewerkers met bijzondere huisvesting in hun portefeuille.	8
	Evaluatie Serviceabonnement.	Serviceabonnement wordt uitgevoerd. Evaluatie niet gehouden.	4
	Actualiseren Woonzorgabonnement.	Woonzorgabonnement wordt uitgevoerd. Evaluatie niet gehouden.	4
	Verdere uitwerking ZAV-beleid.	In co-partnerschap met de Huurderaad is in 2009 het ZAV-beleid opgepakt.	8
	Een domoticaproject opstarten.	Gekozen is voor complex De Wouthof, om Domotica aan te leggen.	8
	Bezien of een aanpassing van het woningtoewijzigstelsel mogelijk is.	Op het gebied van woonruimtebemiddeling is in 2009 in gemengde werkgroepen met vertegenwoordigers van gemeenten en corporaties gewerkt aan de voorbereidingen van een nieuwe huisvestingsverordening. Op 2 december is in Maaskoepelverband de nota 'Van woonruimteverdeling naar woonruimtebemiddeling' besproken.	8
	Initiële rol spelen in de promotie van Vlaardingen als woonstad.	Debatten gevoerd met diverse partijen hetgeen heeft geresulteerd in 2010 in de voorbereiding van de oprichting van een Stichting voor citymarketing.	8
	Sluiten van een convenant met de politie om tot meer informatieoverdracht te komen.	Met het eind 2008 ondertekende Henneconvenant pakt WW met gemeente, politie, energiebedrijf, belastingdienst Rijnmond en een ontmantelbedrijf gezamenlijk de hennep teelt aan.	8
In de afdelingsplannen aandacht geven aan het intensiveren van het	Via klantenpanels wordt de dienstverlening bij sloop en renovatie	8	

	wijkbeheer in sloop- en renovatiewijken.	steeds verbeterd. WW geeft hiermee aandacht aan het geven en intensiveren van het wijkbeheer in sloop- en renovatiewijken.	
	Voortzetten gematigde huurbeleid in sloop- en renovatiewijken.	De huurprijs van alle woningen is met de inflatie verhoogd (2,5%) met uitzondering van de woningen die huurbevriezing krijgen als gevolg van sloopplannen of het samenvoegen van woningen. Waterweg Wonen paste ook huurbevriezing toe bij woningen waarin de sloopdatum is uitgesteld.	8
	In overleg met huurdersvertegenwoordiging zal Waterweg Wonen projecten evalueren en komen tot verbeterpunten.	Projecten worden o.a. via klantenpanels geëvalueerd en maatregelen getroffen. Deze zijn in jaarverslag verantwoord.	8
	Intensiveren van de samenwerking met en tussen zorg- en hulpverlenende instanties.	In jaarverslag wordt aangegeven dat hieraan wordt gewerkt. Voorbeeld: In samenwerking met make-lars heeft WW een brochure gemaakt voor de eigenaar-bewoner met (toekomstige) financiële problemen.	8
	Investeren in maatschappelijke voorzieningen waarvoor de corporatie niet eerstverantwoordelijk is (onderhouden speeltuinen, groenvoorzieningen, etc.).	WW bezit 32 hectare openbaar groen. Onder openbaar groen vallen plantsoenen, openbare groenstroken, sloten en 42 speelplaatsen. WW geeft jaarlijks aan het onderhoud van het groen rond de €500.000 uit.	8
	Bijdrage leveren aan de integratie in de buurt.	Bijvoorbeeld door innoverend project Thuis in de Westwijk. Daarnaast: <ul style="list-style-type: none"> • Dag van de dialoog (€2.751); • Taallessen voor allochtonen (€5.000). 	8
	Nader uitwerken van het convenant op het tegengaan van hennepkwekerijen in de woningvoorraad van de corporatie.	Eind 2008 is het Hennepconvenant ondertekend en er wordt nu via dat convenant samengewerkt. In 2009 zijn 13 kwekerijen aangetroffen.	8
Investeren in mensen en investeren in een klantgericht organisatie			7,5
Investeren in mensen	Verder uitrollen van het loopbaancentrum over de hele organisatie.	Uitrollen van het loopbaancentrum totale organisatie heeft plaatsgevonden.	8
	Afspraken maken met corporaties uit de regio over uitwisseling en detachering.	Wordt in 2010 opgepakt.	6
	Introduceren van het Persoonlijk Loopbaanplan als aanvulling op de	In 2009 is een aangescherpte beoordelingssystematiek tot stand	8

	bestaande beoordelingsprocedure.	gekomen waarin met medewerkers naast resultaatafspraken op prestaties ook resultaatafspraken op competenties worden gemaakt. Dit vertaalt zich expliciet in gesprekken en afspraken over ontwikkeling en opleiding.	
	Uitvoeren van het in overleg met de OR ontwikkelde beleid.	In het jaar is uitgebreid gesproken over de evaluatie van de beoordelingssystematiek, professioneel opdrachtgeverschap Beleid en Ontwikkeling, Arbobeleid. Ook kwamen ter sprake de Arbocommissie preventiemedewerker, het protocol camerabeveiliging, KWH-Goed-Werkgeverschapslabel, werktijden, secundaire arbeidsvoorwaarden, Cao, het Loopbaancentrum, de salarisgroei bijomzetting van een arbeidsovereenkomst, herwaardering functies, invulling vacatures intern of extern, wijziging personeelsgids. De directeurbestuurder diende 4 instemmingsaanvragen en 6 adviesaanvragen in over de genoemde onderwerpen.	8
	Medewerkerstevredenheid monitoren met behulp van KWH en verbetermaatregelen doorvoeren.	In 2008 heeft Waterweg Wonen het label Goed Werkgeverschap van KWH behaald. Om de samenwerking te bevorderen heeft in 2009 een groot aantal medewerkers deelgenomen aan de training 'open aanspreekcultuur'.	7
	Doorzetten van de invoering van een formele projectstructuur bij vastgoedprojecten.	Bij nieuwe projecten wordt een projectopdracht opgesteld met omtrent planning, budget en kwaliteit.	8
	Investeren in de training van medewerkers en managers om te werken in een projectstructuur.	Medewerkers en managers worden getraind om te werken in een projectstructuur.	8
	Integreren van projectmatig werken bij andere taakvelden, met bijzondere aandacht voor de afdeling beleid en ontwikkeling.	Beleid en ontwikkeling werkt hierin veel samen met de afdeling techniek en projecten. Bij nieuwe projecten wordt een projectopdracht opgesteld met omtrent planning, budget en kwaliteit.	8
Investeren in een klantgerichte organisatie	Behouden van het KWH-huurlabel.	Het KWH-huurlabel is behouden.	8
	Invoeren van KWH-metingen voor planmatig onderhoud, projecten en woningverkoop.	Voor planmatig onderhoud en verkopen niet, voor projecten wel.	4
	85% van de klanten is tevreden tot	Scores:	8

	zeer tevreden over de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> Betrekken van de woning: 86%; Verlaten van de woning: 85%; Reparatieverzoeken: 93%. 	
	Openen van de mogelijkheid voor huurders om via 'mijn account' zelf gegevens te wijzigen.	Mijn Waterweg Wonen is in 2009 opgezet.	8
	Belangrijke delen van de kennisbank openstellen.	De kennisbank is operationeel en bevat veel informatie.	8
	Behalen van Participatielabel van KWH.	In 2006 behaald. Nieuwe meting eind 2009, resultaten in 2010.	7
	Initiatieven nemen om de directe huurdersparticipatie te versterken.	In renovatiecomplexen ontstaan nieuwe bewonersgroepen. Brainstormsessie met bewoners over leefbaarheid.	8
	Invoeren van klantenpanels ter ondersteuning van product- en dienstontwikkeling.	Klantenpanels bij renovaties vb. bij renovatie Bernweg.	8
Voldoende financiële armslag			8,0
	Voldoen aan de eisen van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.	Behaald: kwalificatie A-corporatie en positief oordeel over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume.	8
	Uitbouwen en optimaliseren van risicomanagement.	Bij het opmaken van het SVB zijn scenarioanalyses gemaakt en geoptimaliseerd, beschikking over risicomanagementmodel, Legal awareness is aanzienlijk vergroot.	8
	Optimaliseren van het vermogensbeheer.	Treasury jaarplan opgesteld.	8
	Vergroten van het inzicht in de financiële prestaties door: <ul style="list-style-type: none"> Te onderzoeken welke benchmarks er op de markt zijn en een keuze daaruit te maken; De gekozen benchmarks in te voeren; Bedrijfsprocessen vergelijken met de markt. 	Inzicht is vergroot door het gebruik van: solvabiliteit, Loan to Value, Interest dekkingsratio en Direct rendement vastgoed.	8

Bijlage 6. Uitwerking Presteren naar Opgaven

Prestatieafspraken 2006 t/m 2009 in wisselwerking met beleidsagenda Waterweg Wonen

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prestaties	Beoordeling
Beschikbaarheid			7,0
	Geen specifieke afspraken.	<p>2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties en gemeenten hebben samen Taskforce Starters opgericht en onderzoek gedaan naar problematiek. • Aangeboden 656 huurwoningen in verkoop via MGE constructie. • In overleg met stadsregio meer sturingsruimte overeengekomen in woonruimte verdeelsysteem. Slaagkans starters is vergroot. • In overleg met gemeente zijn 108 woningen regulier verkocht. <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In overleg met de gemeente zijn 81 woningen verkocht. <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectenprogramma stedelijke vernieuwing volledig afgestemd op de programma's van de gemeente. <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiërende rol van WW in het Actieplan Wonen. 	
Betaalbaarheid			7,0
	Geen specifieke afspraken.	<p>2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsconform huurbeleid: realisatie in aanpassing streefhuren. • Nieuw huurbeleid is opgesteld en ingevoerd. • Bij in verkoop nemen van bezit wordt de huurders specifiek begeleid om na te gaan of de aankoop in het belang van de huurders is. • Aanbieden van koopgarant formule in MGE constructie. • Door het in overleg met de gemeente introduceren van Koopgarant biedt WW haar bewoners de gelegenheid 	7

		<p>om op betaalbare wijze wooncarrière in de stad te maken.</p> <ul style="list-style-type: none"> Totaal toewijzingen 2005-2008 in %: <ul style="list-style-type: none"> toewijzingen aan doelgroep: 67,5% (NL 72,1%) passend: 85,1% (NL 90,6%) te duur: 0,6% (NL 5,2%) te goedkoop: 14,4% (NL 4,2%). 	
Bijzondere doelgroepen			7,5
	Ten aanzien van maatschappelijk presteren: er wordt een concrete programmering opgesteld over investeringen in maatschappelijke doeleinden (binnen 9 mnd vanaf 2006).	<p>Programmering maakt onderdeel uit van de prestatieafspraken.</p>	8,0
		<p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realisatie zes Woonhavens voor dementerende ouderen. <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> Locatie begeleid Wonen. Woonfoyer. Motelwoningen. <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woningen toegewezen (22) aan gezinnen die tussen wal en schip dreigen te vallen in het systeem. 	7,0
Leefbaarheid en veiligheid			7,0
	Geen specifieke afspraken.	<p>2006</p> <ul style="list-style-type: none"> 55 projecten uitgevoerd, budget voor 2006 besteed, extra middelen voor 2006 € 57.000. Lemon uitgevoerd in 2006. <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investeringen ad € 166.891 in diverse leefbaarheidsactiviteiten. Inzet woonconsulenten € 750.633. Inzet wijkmeesters € 569.409. Extra onderhoud gerelateerd aan leefbaarheid € 102.030. 	

		2009: <ul style="list-style-type: none"> • Wijk en activiteitencentrum Onff in de Babberspolder • Convenant met lokale politie e.a. inzake overlast hennep-teelt. • Diverse activiteiten voor allochtonen (o.a. taallessen). • Wijkwijzer en Theaterfestival investeringen ad €€17.137. 	
Bouwproductie / herstructurering			7,1
A. Pauwstraat	Sloop/nieuwbouw 128 mgw. Start 2005/ oplevering 2006-2007.	146 app. In 2007 opgeleverd (18 app. T.b.v. Zorgcombinatie Nieuwe Maas).	8
F. Scholtenstraat	Sloop 184/ nieuwbouw 150 mgw. Start 2005/ oplevering 2008.	Deelplan 2. Babberspolder-Oost. 150 woningen. Bouw en verkoop in 2007 gestart, oplevering 2008.	8
Ex Libris	Sloop 121/ nieuwbouw 67egw, 54 mgw. Start 2006/ oplevering 2008.	121 nieuwbouwwoningen Ex Libris zijn opgeleverd.	8
Schimmelpenninckstr.	Sloop 177/ nieuwbouw 113 egw. Start 2006/ oplevering 2008.	Oplevering 2010.	7
't Palet	Nieuwbouw 26 mgw. Start 2006/ oplevering 2009.	Nog niet opgeleverd, wordt 2012.	7
J. de Wittstr.	Sloop 161/ nieuwbouw 65 egw Start 2007/ oplevering 2008.	Oplevering 2010.	7
Vogelbuurt/Toekomst Noord (visie)	Sloop 372/ nieuwbouw 77 egw, 91 mgw. Start 2007/ oplevering 2010-2012.	Door recessie en planvorming vertraagt.	7
Wetering nrd/ vd Werffstr.	Nieuwbouw 48 egw. Start 2008/2009 oplevering 2009.	Start bouw na herontwikkeling begin 2011.	7
Muwi 2 deelplan 5	Sloop 136/ nieuwbouw 56 mgw Start 2008/ oplevering 2009.	Bouw in fases 2011-2014.	7
Muwi 2 deelplan 6	Sloop 128/ nieuwbouw 14 egw, 129 mgw. Start 2008-9/ oplevering 2010.	Bouw in fases 2011-2014.	7
Muwi 2 deelplan 7	Sloop 136/ nieuwbouw 68 egw Start 2009-9/ oplevering 2011.	Bouw in fases 2011-2014.	7
Muwi 2 deelplan 8	Sloop 136/ nieuwbouw 88 egw, 26 mgw. Start 2008-9/ oplevering 2012.	Bouw in fases 2011-2014.	7
Prof. Telderstraat	Nieuwbouw 7 egw. Start 2008-9/ oplevering 2009.	Grond is nog niet door de gemeente beschikbaar gesteld, wellicht niet eerder dan 2012.	4
Sam. Esmeijerstraat	Sloop 72/ nieuwbouw30 egw Start 2008-9/ oplevering 2009.	Start 2011.	7
Ontduplexen madoe-rastraat	Sloop 200/ nieuwbouw 100 egw Start 2008-9/ oplevering 2009.	Opgeleverd in 2009.	8

Herstructurering			7,0
Projecten	Geen specifieke afspraken.	2006: <ul style="list-style-type: none"> • Visie op Westwijk en Hoofdstedenbuurt afgerond. • Herstructurering Babberspolder: uitvoering 1ste fase gestart. • Start projecten Holy-ZuidOost. • Renovatie Muwi I afgerond. 2007: <ul style="list-style-type: none"> • Start 6 van de 11 projecten ihkv ISV2. 	
Duurzaamheid en energie			7,0
	Geen specifieke afspraken.	2007: Programma van Eisen nieuwbouw geformuleerd inzake duurzaam bouwen: gebruik materialen en speciale voorzieningen. 2008: Programma van Eisen nieuwbouw geformuleerd inzake duurzaam bouwen: gebruik materialen en speciale voorzieningen.	
Overig			8,0
	Ten aanzien van maatschappelijk presteren: er wordt een concrete programmering opgesteld over investeringen in maatschappelijke doeleinden (binnen 9 mnd vanaf 2006).	Programmering maakt onderdeel uit van de prestatieafspraken.	



Sound analysis, inspiring ideas

