

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Wassenaarsche Bouwstichting

Wassenaar

Rotterdam, versie april 2008

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatieteam:

Prof. Dr. Ir. Jan van der Schaar (visitor, voorzitter)

Theun Oosterhuis (visitor)

Drs. Marije Dronkers (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

1	Inleiding	8
1.1	KWH-Visitatiemethode	8
1.2	Typering Wassenaarsche Bouwstichting	9
2	Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Beoordeling prestaties	12
2.3	Prestaties ten opzichte van eigen doelen	12
2.4	Prestaties t.o.v. benchmark	13
2.5	Kwaliteit borging	16
2.6	Kwaliteit doelstellingen	17
3	Module II: Kwaliteit die hoort	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Perspectief belanghouders	18
3.3	Perspectief klanten	22
3.4	Perspectief bewonersparticipatie	24
3.5	Perspectief intern toezicht	25
4	Analyse en conclusies	27
4.1	Inleiding	27
4.2	Conclusies	27

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Overzicht geïnterviewde personen

Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van de Wassenaarsche Bouwstichting. Het is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van de Wassenaarsche Bouwstichting, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van de Wassenaarsche Bouwstichting is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat de Wassenaarsche Bouwstichting als een van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatiemethodiek te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

De Wassenaarsche Bouwstichting heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilotvisitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouders en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt, ongeacht de uitkomsten van de visitatie, van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording te willen afleggen.

Ik wil de Wassenaarsche Bouwstichting hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Erwin Bel
directeur-bestuurder KWH

Samenvatting

Algemeen

De Wassenaarsche Bouwstichting heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. De resultaten van deze meting, uitgedrukt in cijfers per module en onderdeel, zijn hieronder weergegeven. In het vervolg van dit rapport wordt de herkomst van de scores toegelicht.

De scores zijn gebaseerd op een toetsing van de prestaties van de Wassenaarsche Bouwstichting door de visitatiecommissie die bestond uit Prof. dr. ir. Jan van der Schaar en Theun Oosterhuis, met als secretaris drs. Marije Dronkers.

Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersorganisaties. Ten slotte sprak de visitatiecommissie met de interne toezichthouders, de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker.

In de figuur op de volgende pagina zijn de scores van de Wassenaarsche Bouwstichting weergegeven per module. De Wassenaarsche Bouwstichting heeft er voor gekozen om module III niet te laten uitvoeren door de visitatiecommissie. Over de 'kwaliteit die kan' is door de commissie geen oordeel te geven.

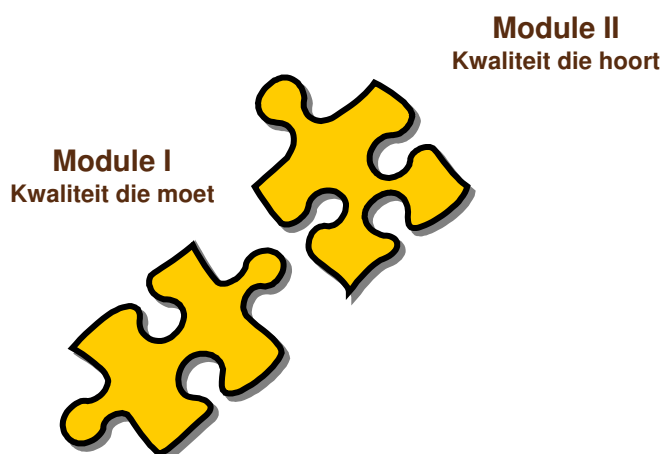
- > Module I beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties.
- > Module II beschrijft een waardeoordeel over de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders.

Om te kunnen inschatten wat de betekenis is achter de hoogte van de verschillende scores is het van belang om een aantal uitgangspunten te kennen:

KWH hanteert een schaal die ligt tussen 5 en 8. Daarbij betekent een 8 dat de corporatie een onderdeel perfect op orde heeft. Een 5 betekent dat een onderdeel niet of nauwelijks op orde is, of dat het niet te beoordelen is of dit onderdeel door de corporatie goed wordt opgepakt. Een score tussen 6 en 7 geeft aan dat de corporatie op dit punt wel degelijk heeft geïnvesteerd, maar ook nog een aantal verbeterpunten heeft.

Op de volgende pagina vindt u de scores op de diverse onderdelen waarop de corporatie zich heeft laten toetsen.

Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

Groen: score boven de 7; Oranje: score tussen de 6 en de 7; Rood: score onder de 6.

Onderdeel	Wassenaarsche Bouwstichting
Module I Kwaliteit die moet	6,8
Module II Kwaliteit die hoort	6,8
Totaal oordeel	6,8

Module 1: Kwaliteit die moet

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
1. Beschikbaarheid	7,0	6,0	7,4
2. Betaalbaarheid	7,0	6,5	7,3
3. Kwaliteit woningen	8,0	7,0	7,1
4. Bijzondere doelgroepen	6,3	7,0	7,4
5. Leefbaarheid	8,0	6,0	7,2
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	5,0	6,8	7,6
7. Presteren naar vermogen	7,0	7,0	6,2
Totaalscore onderdeel	6,9	6,6	7,3

Periode	Kwaliteit doelstellingen	Kwaliteit externe borging	Kwaliteit interne borging
1. 2001 - 2006	7,2	7,0	5,9
2. 2007 - 2011	7,1	7,1	6,0
Totaalscore onderdeel	7,2	7,1	6,0
<hr/>			
Totaalscore Module 1	6,8		

Module 2: Kwaliteit die hoort

Module II	Cijfer
1 Belanghouders	6,7
2 Klanten	6,6
3 Bewonersparticipatie	6,6
4 Intern toezicht	7,4
Totaalscore module II	6,8

1 Inleiding

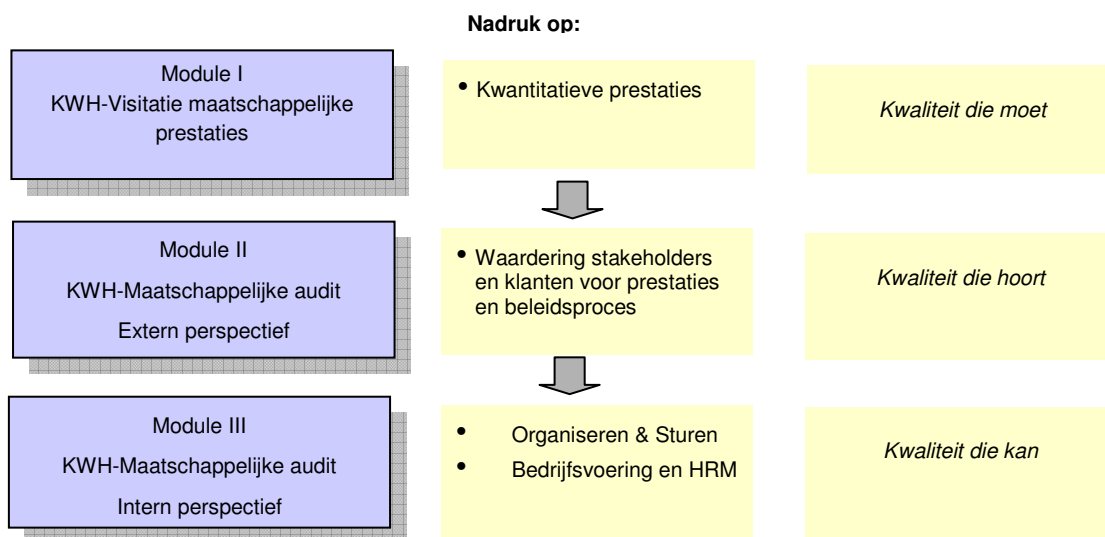
1.1 KWH-Visitatiemethode

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. De spelregels hebben onder meer betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Aan de orde is hoe die ruimte wordt ingevuld. “Als een maatschappelijk ondernemer” luidt het antwoord. Maatschappelijk ondernemen is geen ‘afzonderlijke taak’ van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar visitatiemethode ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

De KWH-Visitatiemethode bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1. Overigens heeft de Wassenaarsche Bouwstichting ervoor gekozen alleen module I en II te doen.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Leeswijzer

Na een korte typering van de Wassenaarsche Bouwstichting en haar werkgebied wordt in dit hoofdstuk de KWH-Visitatiemethode kort toegelicht. Hoofdstuk 2 en 3 geven per module de resultaten. Bij elke module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat conclusies en aanbevelingen. In de bijlage 1 is de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken.

1.2 Typering Wassenaarsche Bouwstichting

Motivatie visitatie

De Wassenaarsche Bouwstichting is een actieve maatschappelijke organisatie. Zij benadrukt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid door haar werkzaamheden en initiatieven, maar ook door actief de verbinding te zoeken binnen haar werkgebied en jaarlijks een belanghoudersbijeenkomst te organiseren. In de lijn van 'maatschappelijk verantwoord' heeft de Wassenaarsche Bouwstichting ook in een vroeg stadium gekozen voor een visitatietraject.

Naast de maatschappelijke verantwoording beschouwt de Wassenaarsche Bouwstichting de visitatie ook als een sturingsinstrument voor de bedrijfsvoering. Vanwege verschillende organisatieveranderingstrajecten die intern in gang gezet zijn, heeft de corporatie ervoor gekozen om Module III niet mee te laten nemen in de visitatie.

Typering corporatie

De Wassenaarsche Bouwstichting is opgericht in 1912 en gevestigd te Wassenaar. Het is een stichting met een twee-lagenstructuur. De corporatie beschikt over een regionale toelating voor Haaglanden. Op haar "thuismarkt" (Wassenaar) bedraagt het marktaandeel circa 15 procent van de totale woningvoorraad en bijna 40 procent van de huurwoningenmarkt. De huurwoningenmarkt in Wassenaar is verdeeld in een commercieel deel (dure huur vooral voor expats) en een sociaal deel, dat wordt verdeeld tussen twee corporaties Wassenaarsche Bouwstichting (2100 eenheden) en Wbv. "St. Willibrordus" (1300 eenheden). Het totale bezit van de Wassenaarsche Bouwstichting omvat ultimo 2006 bijna 2400 verhuureenheden waaronder ook een complex studentenwoningen in Den Haag.

De Wassenaarsche Bouwstichting is werkzaam in Wassenaar en Den Haag. In de laatste gemeente staat een complex studentenwoningen dat eigendom is van Wassenaarsche Bouwstichting en in de periode 2000-2003 als "een op een matching" voor Duwo (studentenhuisvester uit Delft) is gerealiseerd. Daarnaast heeft de Wassenaarsche Bouwstichting sinds 1999 een opvangvoorziening in Den Haag, op dit moment in gebruik bij Het Leger des Heils.

De beperkte uitbreidingsmogelijkheden in Wassenaar maken autonome groei onmogelijk. De groei van de organisatie zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin komt uit beheer activiteiten.

De commerciële activiteiten van de Wassenaarsche Bouwstichting zijn ondergebracht in WaBs Beheer BV. Via dochteronderneming WaB Services BV worden inmiddels ruim 70 verhuureenheden voor derden beheerd en ruim 600 eenheden in 15 verenigingen van eigenaren.

De Wassenaarsche Bouwstichting kent een intensieve samenwerking met de SWZ. De corporatie heeft het zorgvastgoed van SWZ overgenomen en beheert deze. Samen hebben zij intern een visie op de zorginfrastructuur in Wassenaar ontwikkeld en proberen deze middels diverse projecten te realiseren. Deze visie wordt niet nadrukkelijk extern gecommuniceerd. Bij de overdracht van het vastgoed is gekozen om een tweetal commissarissen uit te wisselen.

De Wassenaarsche Bouwstichting is een maatschappelijke ondernemer. De onderneming investeert duurzaam in het adequaat huisvesten van specifieke doelgroepen, waaronder huishoudens met een bijzondere woonvraag en/of hulp- of zorgvraag. Daarbij richt de onderneming zich in het bijzonder op huishoudens met een beperkt woonbudget. Daarnaast is de Wassenaarsche Bouwstichting in brede zin actief op de woningmarkt, zelfstandig of in samenwerking met partners in wonen, welzijn en zorg, op een wijze welke bijdraagt aan de primaire doelstelling. Kwalitatief hoogwaardige producten en dienstverlening zijn daarbij uitgangspunt.

De corporatie voert een actief kwaliteitsbeleid. Het INK-Managementmodel is leidend in de bedrijfsvoering en de kwaliteitseisen van KWH worden toegepast in de relatie met de klant.

De missie van de Wassenaarsche Bouwstichting kan in de volgende steekwoorden worden samengevat:

Wassenaarsche Bouwstichting is:

sociaal; herkenbaar; actief; aanspreekbaar en ondernemend.

Wassenaarsche Bouwstichting werkt aan:

wonen, welzijn en zorg; leefbaarheid; nieuwe woondiensten en kwaliteit

Wassenaarsche Bouwstichting werkt voor:

ieder die huisvesting zoekt (huur en/of koop), met bijzondere aandacht voor huishoudens die steun behoeven bij het invullen van hun huisvesting (inkomen, zorg of begeleiding)

2 Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet

2.1 Inleiding

In totaliteit is de score van de Wassenaarsche Bouwstichting voor module I 'kwaliteit die moet' een **6,8**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van zes onderdelen. Het scoreverloop over de leveringsvoorwaarden is als volgt:

Onderdelen module I	Cijfer
1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.	6,9
2 Prestaties ten opzichte van benchmark Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Gegevens zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV.	6,6
3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van Module II.	7,3
4 Kwaliteit doelstellingen Mate waarin doelstellingen concreet, meetbare en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van doelstellingen op uiteindelijk te bereiken maatschappelijke effecten (outcome).	7,2
5 Kwaliteit externe borging Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan.	7,1
6 Kwaliteit interne borging Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.	6,0
Totaalscore module I	6,8

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

2.2 Beoordeling prestaties

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch.

2.3 Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen		Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
1.	Beschikbaarheid	7,0
	Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep	7,0
	Beperken beroep op huurtoeslag	Geen score (geen doelstelling vanuit beleid)
	Verkoop van woningen	7,0
2.	Betaalbaarheid	7,0
	Betaalbaarheid huurwoningen	7,0
3.	Kwaliteit	8,0
	Kwaliteit woningen	8,0
4.	Bijzondere doelgroepen	6,3
	Realiseren huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven.	6,3
5.	Leefbaarheid	8,0
	Realiseren van doelen op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.	8,0
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	5,0
	Doelen over uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad.	5,0 (niet toetsbaar)
7.	Presteren naar vermogen	7,0
	De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.	7,0
	De corporatie waarborgt haar financiële continuïteit	7,0
Totaalscore onderdeel		6,9

Toelichting:

Bij het meten van de prestaties ten opzichte van de eigen doelstellingen kijken we naar een aantal meetpunten. Ten eerste bekijken we of de maatschappelijke doelstellingen die de corporatie de afgelopen 5 jaar in de praktijk op elk van de prestatievelden heeft gehanteerd toetsbaar zijn. Als dit niet het geval is scoort die doelstelling automatisch een 5. Is de doelstelling wel toetsbaar, dan is een score van 5 (de doelstelling is bij lange na niet gehaald) tot 8 (de doelstelling is ruim gehaald) mogelijk.

- > Ten aanzien van de eigen doelstellingen presteert de Wassenaarsche Bouwstichting ruim voldoende op de prestatievelden Kwaliteit en Leefbaarheid. Opvallend is echter wel dat de geformuleerde doelstellingen veelal gericht zijn op het opstellen van nieuw beleid en doelstellingen. Met andere woorden op deze prestatievelden zijn slechts een paar doelstellingen direct merkbaar buiten de organisatie. Heel concreet is wel het jaarlijks starten met een maatschappelijk project.
- > De Wassenaarsche Bouwstichting scoort tevens hoog op de prestatievelden Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Presteren naar vermogen. Ondanks de krapte op de Wassenaarse woningmarkt en andere ontwikkelingen die de beschikbaarheid van betaalbare woningen beïnvloeden maakt de Wassenaarsche Bouwstichting zich hard voor 70% toewijzing aan huishoudens uit de doelgroep. Om dezelfde redenen is de Wassenaarsche Bouwstichting terughoudend met de verkoop van woningen. De gestelde doelstellingen op het veld Presteren naar vermogen laten zien dat de corporatie zich bewust is van het maatschappelijk kapitaal dat zij kan inzetten en tegelijkertijd haar financiële continuïteit te behouden.
- > Het prestatieveld Bijzondere doelgroepen was voor de commissie moeilijk te toetsen. De doelstellingen voor het bijbouwen van senioren- en zorgwoningen zijn duidelijk en meetbaar geformuleerd. De verantwoording over de resultaten is dit echter in mindere mate, bijvoorbeeld doordat bij het presenteren van de resultaten geen onderscheid wordt gemaakt in senioren- en zorgwoningen. In totaal zijn ruim 100 woningen voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd. Ten aanzien van intramurale voorzieningen is als doelstelling opgenomen dat het aantal plaatsen met 70 dient te verminderen. Uit de documentatie lijkt eerder een toename dan een afname in de periode 2003-2006. Dit samengenomen leidt tot een score van 6,3 op dit prestatieveld.
- > Het prestatieveld Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad is niet toetsbaar gebleken. De gestelde doelstelling is onvoldoende geconcretiseerd om uit de aangeleverde documenten een duidelijk resultaat te kunnen afleiden. Dit leidt tot de score 5,0.

2.4 Prestaties t.o.v. benchmark

Dit onderdeel van de visitatie betreft een overzicht van gebruikte indicatoren afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt.

De referentiegroep is een door het Centraal Fonds ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Het Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het Centraal Fonds: www.cfv.nl.

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het Fonds heeft aangeleverd.

KWH heeft deze resultaten als volgt vertaald in rapportcijfers.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentiegroep	8	5
- 4e quintiel in referentiegroep	8	6
- 3e quintiel in referentiegroep	7	7
- 2e quintiel in referentiegroep	6	8
- 1e quintiel in referentiegroep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
1.	Beschikbaarheid	6,0
1.a	Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	6,0
2.	Betaalbaarheid	6,5
2.a	Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woongegelegenheid in 2005)	8,0
2.b	Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	5,0
3.	Kwaliteit	7,0
3.a	Prijs-/Kwaliteitverhouding (Gemiddelde puntprijs in Euro's)	8,0
3.b	Woningwaardering (gemiddelde aantal woningwaarderingpunten punten per woongegelegenheid 2005)	6,0
4.	Bijzondere doelgroepen	7,0
4.a	Aandeel toegankelijke woningen (in % woongegelegenheden 2005)	7,0
5.	Leefbaarheid	6,0
5.a	Uitgaven leefbaarheid (overige activiteiten) (in euro's per woongegelegenheid 2005)	6,0
6.	Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	6,8
6.1	<i>De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	6,5
	Realisatie nieuwbouw huur (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	8,0
	Prognose nieuwbouw huur (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	5,0

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
	Realisatie nieuwbouw huur versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	Geen gegevens van 2005 beschikbaar
6.2	<i>De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,5
	Realisatie sloop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	8,0
	Prognose sloop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	7,0
	Realisatie sloop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	Geen gegevens van 2005 beschikbaar
6.3	<i>De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep</i>	6,3
	Realisatie verkoop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005).	7,0
	Prognose verkoop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010).	5,0
	Realisatie verkoop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).	7,0
7.	Presteren naar vermogen	7,0
7.1	<i>De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om een zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.</i>	7,0
	Vermogensovermaat 2005	8,0
	Vermogensovermaat 2010	6,0
7.2	<i>De corporatie werkt efficiënt</i>	7,0
	Netto bedrijfslasten per VHE	7,0
Totaalscore onderdeel		6,6

Toelichting

Uit de CFV-benchmark gegevens blijkt het volgende:

- > De Wassenaarsche Bouwstichting scoort met een 6,6 voldoende op de benchmark van het CFV.
- > Het onderdeel betaalbaarheid laat een wisselende score zien. De Wassenaarsche Bouwstichting scoort hoog ten opzichte van de referentiecorporaties op de gemiddelde huurprijs, maar erg laag in de benutting van de potentiële huurprijsruimte.
- > De prijs/kwaliteit verhouding scoort relatief hoog in vergelijking met de referentiecorporaties.
- > Opvallende scores zijn ook de realisatie nieuwbouw huur en de prognose nieuwbouw huur. De eerste scoort maximaal ten op zichte van de referentiegroep de tweede heeft de laagste score gekregen. De lokale context speelt hierbij een belangrijke rol. De Wassenaarsche Bouwstichting heeft alle tot haar beschikking staande bouwlocaties binnen de gemeente Wassenaar bebouwd.
- > De Wassenaarsche Bouwstichting scoort in de prestaties relatief hoog op de inzet van haar financiële vermogen om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren.

2.5 Kwaliteit borging

Externe borging:

Het onderdeel kwaliteit van de externe borging wordt gewaardeerd met een **7,1**.

Externe borging	2001-2006	2007-2011	Totaalscore
Verankering in prestatieafspraken	7,0	7,1	7,1
Aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid			

Toelichting:

De kwaliteit van de externe borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie?			
	Vastgelegd in prestatie-afpraak?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja		8	7	7
- Gedeeltelijk		7	6	6
- Nee		6	6	5

- > De Wassenaarsche Bouwstichting heeft regionale prestatieafspraken met de regionale brancheorganisatie, Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Afspraken zijn gemaakt over huisvesten doelgroepen, nieuwbouwproductie en herstructurering, maar ook over woonruimteverdeling ten aanzien van het regionale woonruimteverdelingssysteem. Deze regionale afspraken zijn vertaald naar het lokale van Wassenaar en vastgelegd in een convenant met de gemeente Wassenaar, Woningbouwvereniging St. Willibrordus en de Wassenaarsche Bouwstichting.
- > De gemeente Wassenaar heeft (nog) geen Woonvisie. Deze is weliswaar in ontwikkeling, maar biedt momenteel geen basis voor het beleid van de Wassenaarsche Bouwstichting. Wel heeft de corporatie samen met zorgpartner SWZ een visie op de zorginfrastructuur van Wassenaar beschreven. Hieruit voortvloeiend zijn concrete beleidsdoelstellingen geformuleerd ten aanzien van de aantallen te bouwen woningen voor mensen met een zorgbehoefte.

Interne borging:

Het onderdeel kwaliteit van interne borging wordt gewaardeerd met een **6,0**.

Interne borging	2001-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris	5,9	6,0	6,0
Doelstellingen zijn ondergebracht in een BSC of ander managementinformatiesysteem			

Toelichting:

Bij het beoordelen van de interne borging gaat het om de mate waarin maatschappelijke doelstellingen verankerd zijn in de interne organisatie. De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?			
	Verankerd in managementrapportage?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja		8	7	7
- Gedeeltelijk		7	6	6
- Nee		6	6	5

- > Voor de Wassenaarsche Bouwstichting geldt dat doelstellingen niet gekoppeld zijn aan een functionaris. Resultaten op doelstellingen worden niet gestructureerd gemonitord middels prestatie-indicatoren op een Balance Scorecard of in een kwartaalrapportage. Wel vindt er in ieder geval eenmaal per jaar een concrete terugkoppeling plaats aan de Raad van Commissarissen. Tevens wordt aandacht besteed aan de resultaten in de Jaarverslagen.

2.6 Kwaliteit doelstellingen

Het onderdeel kwaliteit van doelstellingen wordt gewaardeerd met een **7,2**.

Kwaliteit doelstellingen	2001-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden	7,2	7,1	7,2
Doelstellingen zijn in volgorde van waardering: verwoord in te realiseren maatschappelijke effecten (outcome), te bereiken resultaten (output) of benodigde middelen (input).			

Toelichting:

De kwaliteit van de doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Een valkuil voor organisaties die werken aan maatschappelijke taken is dat ze hun beleid vooral verwoorden in termen van mooie en aansprekende intenties, maar zich niet uitspreken over de mate waarin ze zich concreet verantwoordelijk voelen voor het daadwerkelijk realiseren van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen. Daarom toetsen we in onze visitatiemethodiek of doelstellingen die de corporatie zichzelf stelt voldoende meetbaar en tijdgebonden zijn. En we beoordelen of de corporatie zich daadwerkelijk richt op zichtbare effecten van het eigen handelen.

- > De kwaliteit van doelstellingen van de Wassenaarsche Bouwstichting laat een heel wisselend beeld zien. Het grootste deel van de doelstellingen is concreet geformuleerd in output of outcome termen. Opvallend is wel dat waar doelstellingen gericht zijn op outcome het formuleren van meetbare en tijdgebonden afspraken lastiger lijkt. Maar ook een aantal output doelstellingen is niet meetbaar dan wel tijdgebonden geformuleerd. Het consequent volgen van de realisatie van doelstellingen en eventueel bij te sturen waar nodig kan hierdoor bemoeilijkt worden.

3 Module II: Kwaliteit die hoort

3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is gebaseerd op de meningen van belanghouders, in het bijzonder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Ook zijn resultaten gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met bestuurders, directie en interne toezichthouders.

In totaliteit is de score van de Wassenaarsche Bouwstichting voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ een **6,8**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van drie perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module II	Cijfer
1 Perspectief belanghouders	6,7
2 Perspectief klanten	6,6
3 Perspectief bewonersparticipatie	6,6
4 Perspectief intern toezicht	7,4
Totaalscore module II	6,8

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

3.2 Perspectief belanghouders

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	7,0
2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	6,8
3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	6,5
4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	7,0
5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,7
6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	6,0
Totaalscore perspectief belanghouders	6,7

Ieder onderdeel bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen:	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	6,8
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,3
Totaalscore onderdeel	7,0

1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn

- > De Wassenaarsche Bouwstichting organiseert sinds drie jaar jaarlijks een stakeholdersbijeenkomst. Hiervoor worden alle belanghouders uitgenodigd. Hiermee loopt zij voorop in vergelijking met andere corporaties.
- > De Wassenaarsche Bouwstichting definieert haar belanghouders als 'alle organisaties die een relatie met de corporatie onderhouden en/of een belang hebben bij de inzet van de corporatie'. Een nader beargumenteerde keuze wie zij tot haar belanghouders rekent is niet gemaakt. De belanghouders worden in categorieën benoemd. Hierbij moet wel gezegd worden dat Wassenaar een kleine gemeenschap vormt, waarin de verschillende organisaties elkaar snel tegenkomen.
- > De keuze van de belanghouders is niet afgestemd met de belanghouders, wel heeft de corporatie studenten van de Haagsche Hogeschool een onderzoek laten uitvoeren naar de betrokkenheid van beleid en de mate van informatievoorziening die de belanghouders ervaren.

1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden

- > De belanghouders waarderen de Wassenaarsche Bouwstichting met een ruime voldoende ten aanzien van bereikbaarheid, responsiviteit, initiatief nemen en bereidheid tot meedenken. Dit geldt met name voor de directeur-bestuurder, beleidsmedewerker en projectleiders.
- > Uit de enquêtes en interviews met diverse belanghouders komt naar voren dat de Wassenaarsche Bouwstichting een sterke initiatiefnemer is. Ze waren voorloper met matching (studentenhuisvesting DUWO in Den Haag) en ook met de eerder genoemde stakeholdersbijeenkomsten treedt de corporatie nadrukkelijk zelf de buitenwereld tegemoet.
- > De meeste belanghouders zijn van mening dat de Wassenaarsche Bouwstichting voldoende inzicht en interesse toont in hun belangen en doelstellingen. Belanghouders waar minder intensief mee wordt samengewerkt waarderen dit onderdeel lager.

Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,5
2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	7,2
2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	6,6
Totaalscore onderdeel	6,8

2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.

- > De Wassenaarsche Bouwstichting betreft belanghouders bij beleid middels de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomsten. De belanghouders worden dan geïnformeerd over visie en beleid van de Wassenaarsche Bouwstichting en worden gevraagd naar hun beeld van de Wassenaarsche Bouwstichting nu

en in de toekomst. De uitkomsten van deze bijeenkomst zijn bijvoorbeeld meegenomen in het beleidsplan 2006-2010. De corporatie omschrijft de bijeenkomsten zelf als 'actief informeren en naar elkaar luisteren'.

- > De meeste belanghouders geven aan inderdaad geïnformeerd te worden over de definiëring van de opgave en formulering van doelstellingen door de Wassenaarsche Bouwstichting. Echter, uit de enquêtes en gesprekken komt naar voren dat men de dialoog over de lokale opgave mist. Ook het evalueren van beleid en uitvoering samen met de belanghouders wordt door een groot aantal als matig ervaren.
- > Respondenten vanuit de gemeente (waarvan de helft raadsleden) voelen zich meer betrokken bij het beleidsproces dan respondenten uit andere werkvelden. Opvallend is dat de huurdersvertegenwoordigers zich slechts beperkt betrokken voelen.

2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.

- > De waardering voor de betrokkenheid bij het beleidsproces is voldoende. Het initiatief voor de stakeholdersbijeenkomsten wordt zeer gewaardeerd. Een kanttekening wordt door verschillende belanghouders geplaatst over de invloed en informatievoorziening tijdens het beleidsproces. De Wassenaarsche Bouwstichting vraagt om input voor beleid en informeert over de resultaten van beleid, maar bij de totstandkoming van beleid en activiteiten en de keuzes die hierin gemaakt worden zouden de belanghouders meer betrokken willen worden. Met name de respondenten vanuit de gemeente geven daarom een lagere waardering.

2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.

- > In het algemeen ervaren de belanghouders de Wassenaarsche Bouwstichting als een betrokken organisatie die goed luistert naar haar omgeving. Een verbeterpunt aangegeven door de respondenten is een concrete terugkoppeling wat met de inbreng van de belanghouders is gedaan.

Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Normen:	Cijfer
3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	5,7
3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,4
Totaalscore onderdeel	6,5

3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie

- > De Wassenaarsche Bouwstichting stelt vierjaarlijks een beleidsplan op. Deze wordt intern aan elke afdeling voorgelegd alvorens deze vastgesteld wordt. De afdelingen die een afdelingsplan opstellen leiden deze af van het beleidsplan. Tevens is er een personeelsbeleidsplan waarin centrale waarden voor het denken en werken van de medewerkers benoemd zijn.
- > Vanuit de documentatie komt geen beeld naar voren over de concrete invulling van de verankering van missie en doelen in de organisatie. Taakomschrijvingen en beoordelingscriteria zijn sterk gericht op het primaire proces, de gewenste maatschappelijke oriëntatie en competenties zijn niet vastgelegd. De commissie merkt hierbij op dat er geen gesprekken zijn gevoerd met medewerkers van de Wassenaarsche Bouwstichting (module III). Het cijfer is dus alleen gebaseerd op de aangeleverde documentatie.

3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

- > De respondenten waarderen de maatschappelijke houding van de Wassenaarsche Bouwstichting. Zij geven aan met name contact te hebben met de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerker. De corporatie is open, toont lef, staat open voor signalen van haar omgeving, gaat actief het gesprek aan, is maatschappelijk betrokken en laat een hoge dosis ambitie zien. Ten aanzien van openheid en het oppakken van signalen gaven de diverse huurdersvertegenwoordigers aan dat er verbetering mogelijk is.

Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.

Normen:	Cijfer
4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	7,0
4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied

- > De belanghouders zijn van mening dat de Wassenaarsche Bouwstichting midden in de Wassenaarse samenleving staat en waarderen de inzet voor veel lokale zaken.

4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert

- > De Wassenaarsche Bouwstichting wordt gezien als een organisatie die gaat voor hetgeen ze voor staat. Ook als ze veel weerstand tegenkomt. Dit lef wordt door veel belanghouders gewaardeerd. Het nakomen van gemaakte afspraken wordt als matig tot voldoende benoemd door de respondenten.
- > Een verbeterpunt ligt in de samenwerking met partners en het zoeken naar de meerwaarde voor de samenwerkingspartner. Dit aspect wordt met name benoemd door de huurdersvertegenwoordigers en de belanghouders waar momenteel geen concrete activiteiten mee ondernomen worden.

Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen:	Cijfer
5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	6,5
5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	7,3
5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	6,3
Totaalscore onderdeel	6,7

5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

- > In het jaarverslag van de Wassenaarsche Bouwstichting wordt een vergelijking gemaakt tussen de voorgenomen en gerealiseerde activiteiten. Hierbij wordt geen direct verband gelegd tussen de activiteiten en de maatschappelijk effecten die de corporatie daarmee wil bereiken. Ook wordt geen analyse en argumentatie gegeven voor eventuele verschillen tussen voornemen en realisatie.
- > Tijdens bestuurlijke overleggen worden de resultaten op de prestatieafspraken tussen gemeente en corporatie besproken. Ook vindt regelmatig evaluatie plaats van de regionale prestatieafspraken in SVH-verband.

5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie

- > Belanghouders waarderen de prestaties van de Wassenaarsche Bouwstichting op specifieke beleidsterreinen gemiddeld met een 7,3. Het realiseren van nieuwbouw en de prestaties op het gebied van wonen en zorg worden hoog gescoord. Duurzaam bouwen scoort iets lager, belanghouders geven aan dat een lagere

waardering wordt gegeven omdat men niet weet wat de corporatie doet aan duurzaamheid. Een meerderheid van de respondenten heeft deze vraag niet ingevuld (dit wordt niet meegenomen in de score).

5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet

- > De respondenten waarderen de openheid over de beschikbare (financiële) middelen als matig tot onvoldoende. Hierdoor vinden zij het lastig te oordelen of het vermogen op de juiste wijze ingezet wordt.
- > Opvallend is dat de belanghouders die aangeven wel inzicht te hebben in de financiële middelen de inzet van de Wassenaarsche Bouwstichting voldoende effectief en efficiënt vinden.

Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen

Normen:	Cijfer
6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,0

6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen

- > De Wassenaarsche Bouwstichting heeft een duidelijk beeld van de ontwikkeling van haar vermogen. Wat betreft de financiële continuïteit baseert de corporatie zich op het door het CFV vereiste percentage plus een marge van ruim 4 procent. Wat 'over' blijft wil zij ten volle inzetten voor de maatschappij. Op deze wijze is er voldoende ruimte om de voorgenomen investeringen te realiseren. Zij heeft dit echter niet met haar belanghouders gecommuniceerd.
- > Een concreet toetsingskader voor het maken van keuzen voor onrendabele investeringen heeft de Wassenaarsche Bouwstichting niet. Het voornaamste uitgangspunt is het maatschappelijk nut van een project en het kader is de bovengenoemde grens van het CFV plus een marge. De corporatie maakt geen gebruik van een systeem waarmee ze inzicht krijgt in de efficiency van haar handelen.

3.3 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol	7,7
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten	5,6
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod	6,5
Totaalscore perspectief klanten	6,6

Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen:	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie	7,7
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen	8,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie	7,5
Totaalscore onderdeel	7,7

1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie

- > De Wassenaarsche Bouwstichting is in het bezit van het KWH-Huurlabel. Uit de meting blijkt dat klanten tevreden zijn over de ontvangst bij de corporatie en de wachttijden. Ook de telefonische bereikbaarheid is goed. Het onderdeel klachtafhandeling scoorde bij de laatste KWH-meting net onder de norm.

1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen

- > Uit de KWH-meting blijkt dat klanten tevreden zijn over de processen betrekken en verlaten van de woning.

1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie

- > Over de informatievoorziening zoals gemeten voor het KWH-huurlabel zijn de klanten tevreden. Uit documentatie is niet duidelijk gebleken dat dit ook geldt voor de informatievoorziening die niet gemeten wordt voor het label.

Onderdeel 2. De producten/prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten

Normen:	Cijfer
2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning.	6,7
2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	5,0
2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders.	5,0
Totaalscore onderdeel	5,6

2.1 De klant is tevreden met (de kwaliteit van) de woning

- > Uit de KWH-meting komt naar voren dat de klanten van de Wassenaarsche Bouwstichting tevreden zijn over het onderhoud van de woning, maar ten aanzien van het zelf aanbrengen van voorzieningen wordt wel voldoende maar onder de norm gescoord. Of de huurders bij de corporatie meer in algemene zin tevreden zijn over de kwaliteit van de woning heeft de corporatie niet onderzocht.

2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid

- > De Wassenaarsche Bouwstichting kan niet aantonen dat de klant tevreden is over de inzet van de corporatie ten aanzien van het onderhoud van de leefomgeving en het aanpakken van overlastsituaties.

2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders

- > De Wassenaarsche Bouwstichting kan niet aantonen dat de klant tevreden is over het aanbod op het terrein van wonen en zorg.

Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod

Normen:	Cijfer
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	6,5
Totaalscore onderdeel	6,5

3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod

- > De Wassenaarsche Bouwstichting meet middels de KWH-metingen de diensten en activiteiten die zij aanbiedt. Echter zij kan niet aantonen dat zij de tevredenheid van klanten over aangeboden producten meet.
- > De resultaten van de KWH-meting leiden tot concrete acties om de tevredenheid van klanten om de gemeten onderdelen te vergroten. Van de aftersales-enquête heeft de commissie geen resultaten en / of vervolgacties in de aangeleverde documentatie aangetroffen.

3.4 Perspectief bewonersparticipatie

Onderdelen:	Cijfer
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken	6,3
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	7,0
Totaalscore perspectief klanten en bewonersvertegenwoordigers	6,6

Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken

Normen:	Cijfer
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	6,3
Totaalscore onderdeel	6,3

1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt

- > Huurdersvereniging De Wassenaarsche slag is de wettelijke overlegpartner van de Wassenaarsche Bouwstichting. Met de huurdersvereniging is een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarin de wederzijdse rechten en plichten afgesproken zijn. De huurdersvereniging vertegenwoordigt ook de belangen van vijf actieve bewonerscommissies waar zaken het wijkbelang overstijgen. Hiertoe is een participatiereglement opgesteld waarin de relatie tussen, en rechten en plichten van, de corporatie, de huurdersvereniging en de bewonerscommissies vastgelegd zijn.
- > Huurdersvereniging de Wassenaarsche slag geeft aan dat het kwartaaloverleg met de corporatie in goede sfeer verloopt. Een lid van de Raad van Commissarissen op voordracht van de huurders is bij dit overleg aanwezig.
- > De huurdersvereniging voelt zich voldoende serieus genomen door de Wassenaarse Bouwstichting. Er wordt goed geluisterd naar de inbreng en de directeur-bestuurder is jaarlijks bij de ALV aanwezig. De vraag is of er daadwerkelijk van invloed sprake is. Een verbeterpunt is het eerder betrekken van de huurdersvereniging bij het vormen van nieuw beleid. Nu wordt vaak een volledig plan ter instemming voorgelegd, waarbij het gevoel ontstaat dat ze voor een voldongen feit wordt gesteld.
- > De bewonerscommissies voelen zich matig tot onvoldoende serieus genomen. Bereikbaarheid, responsiviteit en initiatief tot overleg door de Wassenaarsche Bouwstichting worden laag gewaardeerd.
- > Zowel Huurdersvereniging de Wassenaarsche slag als de geïnterviewde bewonerscommissies geven aan dat ze positief zijn over het imago dat de corporatie naar buiten toe heeft. Een aandachtspunt is wel dat de individuele klant niet vergeten mag worden.
- > De kwaliteit van het overleg tussen de corporatie en huurdersvertegenwoordigers wordt niet geëvalueerd. De huurdersvereniging geeft aan dit ook een goede stap te vinden, maar heeft tot nu toe ook zelf nog niet het initiatief genomen.

Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

- > De Wassenaarsche Bouwstichting biedt voldoende ondersteuning in de vorm van financiën, administratieve ondersteuning, vergaderfaciliteiten, mogelijkheden cursus te volgen en externe ondersteuning.
- > Naast de huurdersvereniging en een aantal actieve bewonerscommissies kent de Wassenaarsche Bouwstichting klankbordgroepen die actief zijn gedurende projecten van wijk- of straat aanpak. Incidenteel is een klantenpanel ingezet bij de ontwikkeling van de Paauwpas.
- > De Wassenaarsche Bouwstichting zou actiever op zoek kunnen gaan naar andere vormen van participatie, denk aan een internetpanel of stadsdebat.

3.5 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	7,8
2 De werkwijze van de RvC is effectief en integer.	7,0
3 De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.	7,5
Totaalscore perspectief intern toezicht	7,4

Onderdeel 1. De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen:	Cijfer
1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	7,5
1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	8,0
Totaalscore onderdeel	7,8

1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

- > De Raad van Commissarissen onderschrijft het beleidsplan 2006-2010 van de Wassenaarsche Bouwstichting. Dit plan is de rode draad in de toetsing door de Raad van Commissarissen. Een eigen ambitiedocument is niet opgesteld.
- > Eenmaal per jaar heeft de Raad van Commissarissen een najaarsconferentie in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Fundamentele discussies over missie, visie, strategie en het op koers liggen van de organisatie worden dan besproken.

1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

- > Er zijn expliciet omschreven criteria waarop het bestuur wordt beoordeeld. Deze criteria zijn concrete doelstellingen en resultaten vertaald vanuit het beleidsplan 2006-2010 en geformuleerd volgens het INK-Managementmodel.
- > De criteria vormen ook de basis voor het prestatiecontract waaraan ook een variabel loon is gekoppeld. Het prestatiecontract is opgesteld volgens de richtlijnen van Aedes.
- > Er vindt jaarlijks een gesprek plaats tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder waarin het functioneren van de bestuurder wordt besproken.

Onderdeel 2. De werkwijze van de RvC is effectief en integer

Normen:	Cijfer
2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	8,0
2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen.	6,0
Totaalscore onderdeel	7,0

2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

- > De Raad van Commissarissen heeft een profielschets waarin de competentie benoemd worden. Hierbij worden ook de gebieden volkshuisvesting, zorg en welzijn, financiën en bestuurlijke en juridische zaken als aandachtsgebieden genoemd. De samenstelling van de Raad voldoet aan de profielschets.
- > De Raad beschikt over een introductie en scholingsprogramma zoals in het reglement beschreven staat.

2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen

- > De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks haar functioneren. Dit is tevens vastgelegd in het Reglement van de Raad van Commissarissen.
- > In de aangeleverde stukken is geen verslag van de zelfevaluatie aangetroffen. Ook is nergens vastgelegd wat de gevolgtrekkingen van de zelfevaluatie zijn.

Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	8,0
3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,5

3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC

- > De Raad van Commissarissen geeft aan dat de relatie met de bestuurder goed is. De relatie is open en er vinden inhoudelijk goede discussies plaats. De bestuurder verschaft de Raad tijdig alle informatie. De Raad voelt zich niet verrast.

3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier

- > De betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij de strategievorming is groot. Het advies geven op eigen initiatief vindt plaats op basis van discussiestukken tijdens de najaarsconferentie.
- > De Raad van Commissarissen is zich bewust dat zij afstand dient te houden van de bestuurder ten aanzien van operationele zaken. Uit de gesprekken met zowel Raad als bestuur komt echter naar voren dat het ontbreken van een helder toetsingskader er toe leidt dat bijvoorbeeld projecten sterk inhoudelijk besproken worden.

4 Analyse en conclusies

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van een zestal centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de twee modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Afgesloten wordt met enkele aanbevelingen.

4.2 Conclusies

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

Ja, zonder meer

De Wassenaarsche Bouwstichting staat midden in de lokale samenleving. Dit wordt door de belanghouders zeer gewaardeerd. Het hart zit op de juiste plaats en het realiseren van sociale huisvesting staat bovenaan. De corporatie positioneert zich nadrukkelijk als lokale corporatie met een maatschappelijke verantwoordelijkheid in de breedte. De intensieve samenwerking met de SWZ als zorgpartner is hier een duidelijke uitwerking van op het terrein van wonen en zorg.

De commissie complimenteert de Wassenaarsche Bouwstichting waar het gaat om maatschappelijk ondernemen. De corporatie is klein, maar bij de tijd. Ze loopt voorop waar het gaat om matching (DUWO) en het organiseren van stakeholdersbijeenkomsten, maar ook als het gaat om de rol van corporaties in het maatschappelijk middenveld en de relatie met terreinen als zorg en welzijn. Bij dit laatste punt merkt de commissie wel op dat de zeer intensieve samenwerking met SWZ, mede tot uitdrukkingkomend in een uitwisseling van twee commissarissen, kan leiden tot 'blindheid' voor andere partijen op het terrein van welzijn en zorg. Op deze wijze kunnen kansen blijven liggen.

De Wassenaarsche Bouwstichting scoort weliswaar niet hoog op de benchmark van het CFV, maar de commissie is van mening dat de lokale context, in het bijzonder de beperkte mogelijkheden tot nieuwbouw, onvoldoende meegewogen wordt in deze systematiek. Vandaar het eindoordeel dat de corporatie zonder meer maatschappelijk gewaardeerde prestaties levert.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?

Ja, maar

De Wassenaarsche Bouwstichting wil haar maatschappelijk kapitaal graag ten volle inzetten voor de maatschappij. De prestaties op de CFV benchmark ten aanzien van passende toewijzing, benutting huurprijsruimte, woningkwaliteit, uitgaven leefbaarheid, nieuwbouwproductie en verkoop woningen scoren weliswaar matig, maar dienen volgens de commissie gezien te worden in de lokale context. Binnen de lokale context presteert de Wassenaarsche Bouwstichting maximaal.

Aandacht vraagt de commissie voor resultaat gerichte bedrijfsvoering en kostenbeheersing. Uit de documenten ontvangen van de corporatie en uit gesprekken met Raad van Commissarissen en bestuur dat geen concreet toetsingskader en monitoringssystematiek aanwezig is om de efficiency van de corporatie te bewaken.

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

Ja, maar

De prestaties en zichtbaarheid van de corporatie in Wassenaar worden door de belanghouders zeer gewaardeerd. De Wassenaarsche Bouwstichting treedt actief naar buiten. Uit de visitatie komt echter desondanks naar voren dat de belanghouders en de huurdersvertegenwoordigers vinden dat er te weinig sprake is van een dialoog over de gezamenlijke lokale opgave in Wassenaar en de wijze waarop daar nader invulling aan kan worden gegeven.

De corporatie neemt veel initiatief en loopt voorop met veel lef en ambitie. Of zoals een belanghouder het treffend omschreef: "Ze gaan door dichte deuren en ramen". Hierdoor heeft zij veel bereikt. Het risico is wel dat andere partijen zich hierdoor voorbijgestreefd voelen. Het zoeken naar samenwerking en de meerwaarde voor de samenwerkingspartners kan meer in het oog gehouden worden. Een aandachtspunt hierbij is dat door belanghouders opgemerkt wordt dat de corporatie de eigen oplossing soms als de enige ziet en zich bij kritiek hierop een terugtrekkende beweging maakt.

Een aandachtspunt in dit kader is de uitvoering van een kerntaak van de corporatie. Uit de KWH-metingen blijkt dat huurders tevreden zijn met de corporatie. Uit de gesprekken met de huurdersvertegenwoordigers kwam echter ook naar voren dat de bijvoorbeeld klachtafhandeling soms te wensen over laat. Huurders krijgen hierdoor soms het gevoel niet serieus genomen te worden. De corporatie mag meer aandacht hebben voor het oppakken van signalen uit de dagelijkse praktijk, om zo excellentie in de uitvoering te bereiken.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

Nee en ja

Uit de documentanalyse en gesprekken met respondenten is naar voren gekomen dat de beleidskeuzes van de Wassenaarsche Bouwstichting waar mogelijk extern verankerd zijn. Er zijn prestatieafspraken in regionaal verband, welke zijn doorvertaald naar lokaal met de gemeente. Zowel op regionaal als lokaal niveau wordt de voortgang op de afspraken gemonitord. Een expliciete evaluatie van de beleidsrealisatie en prestaties ontbreekt echter. Dit vraagt om het zichtbaar maken van prestaties en outcome.

De gemeente Wassenaar heeft (nog) geen woonvisie; deze is in ontwikkeling. De corporatie heeft daaraan nu geen houvast voor haar beleidskeuzes. Dit leidt er ook toe dat per project de discussie aangegaan moet worden over de wenselijkheid ervan, de rol van diverse partijen en de concrete uitwerking van het project. Dit brengt soms veel onzekerheid bij de voorbereiding en grote vertraging in de realisatie van plannen.

De interne borging van beleidskeuzes is, voor zover de commissie kan waarnemen, matig. Uit de documentanalyse komt naar voren dat de Wassenaarsche Bouwstichting een onvoldoende ontwikkeld intern borgingssysteem heeft. Vastgestelde doelstellingen worden niet concreet gemonitord, althans niet middels een vastgelegde systematiek waarin ook prestatie-indicatoren zijn benoemd. De corporatie kent een managementrapportage, maar deze zou aangescherpt kunnen worden door per doelstelling te rapporteren en verantwoordelijk functionarissen te benoemen. Nu lijken doelstellingen te beperkt doorvertaald binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn de beperkte verankering van facet-beleidsplannen. Ook het ontbreken van een afwegingskader gericht op projecten wordt als een gemis gezien. Een duidelijke investeringsstrategie is essentieel voor een corporatie die zich zo ondernemend opstelt. Buurtontwikkelingsplannen opgesteld met bewonerscommissies lijken niet goed verankerd in de organisatie. Dit kan de reden zijn dat uit de gesprekken met de huurdersvertegenwoordigers naar voren komt dat afspraken niet altijd systematisch worden nagekomen. Het doorvertalen van doelstellingen naar afdelingen en verantwoordelijk functionarissen en het benoemen van kritische succesfactoren kan ervoor zorgen dat concrete monitoring en dus ook sturing mogelijk is.

De bejegening van huurdersvertegenwoordigers, met name de bewonerscommissies is onder de maat. Overleg vindt wel plaats, maar er is nauwelijks follow-up. Telkens komen dezelfde zaken op de agenda zonder dat er een oplossing of bevredigend antwoord komt. Het ontbreekt aan monitoring op de voortgang en resultaten van bewonersparticipatie. Dit geldt voor alle gebruikte vormen van participatie. Een periodieke evaluatie vindt niet plaats.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

Jazeker, maar toch...

De Raad van Commissarissen is betrokken bij de organisatie (alle commissarissen komen uit Wassenaar) en functioneert goed. De relatie tussen Raad van Commissarissen en de bestuurder worden door beiden als open constructief beschreven. Met name de open discussies tijdens de najaarsconferentie worden door beide zijden zeer gewaardeerd.

De koers van de organisatie zoals beschreven in het beleidsplan wordt door de Raad van Commissarissen volledig onderschreven en dient ook als leidraad voor het uitvoeren van de toezichtstaak. Het bestuur en de Raad van Commissarissen zijn het eens over het ten volle inzetten van het maatschappelijk vermogen, vooral binnen Wassenaar.

De werkgevers- en toetsingsrol worden door de Raad van Commissarissen goed vervuld. De Raad stuurt op expliciet benoemde prestaties in verhouding Raad van Commissarissen en bestuur. Een verbeterpunt in de toetsingsrol is het ontbreken van een concreet uitgewerkt toetsingskader voor onrendabele investeringen. Hierin zouden niet alleen financiële maar ook maatschappelijke aspecten in opgenomen kunnen worden. Nu lijken besluiten meer intuïtief genomen te worden.

Uit de gesprekken met de Raad van Commissarissen en bestuur komt naar voren dat de adviesrol sterk richtinggevend wordt ingevuld. Hierdoor kruipt de Raad van Commissarissen in deze rol dicht op de bestuurder bij het dagelijks functioneren. Dit geldt met name bij projecten die sterk inhoudelijk besproken worden.

De visitatiecommissie constateert een vervlechting op het niveau van de Raden van Commissarissen met SWZ. Deze is vanuit het verleden te begrijpen. Maar het gevolg kan zijn dat daardoor relaties met andere zorginstellingen niet worden ontwikkeld en dat de scenario's in de verdere ontwikkeling van de Bouwmaatschappij onnodig worden beperkt.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren

De Wassenaarsche Bouwstichting heeft ervoor gekozen om Module III buiten de visitatie te laten. De commissie heeft daarom een onvoldoende beeld van de interne organisatie om deze vraag te beantwoorden.

4.3 Aanbevelingen

Ontwikkelingsperspectief

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat bij de Wassenaarsche Bouwstichting een ontwikkelingsperspectief voor de langere termijn ontbreekt. Een dergelijk perspectief is echter wel noodzakelijk om de kwaliteit in de organisatie op peil te houden. Ook de te verwachten vermogensgroei vraagt om een lange termijn visie. De grenzen binnen Wassenaar lijken in zicht. De corporatie ontplooit werkzaamheden op het terrein van commercieel VVE-beheer en wil dit verder uitbouwen; het is duidelijk dat op dit terrein expansie wordt gezocht, maar onduidelijk is of dit behoort tot of bijdraagt aan de kerntaken. De commissie beveelt aan een ontwikkelingsperspectief op te stellen, waarin ook de vraag aan de orde komt op welke wijze het maatschappelijk verbonden vermogen het meest

doeltreffend en doelmatig ingezet kan worden. De commissie beveelt aan zich in de verkenningen die daarvoor nodig zijn niet tot het Wassenaarse grondgebied te beperken

Raad van Commissarissen

De inbreng van de Raad van Commissarissen is sterk richtinggevend en op concrete projecten gericht, met bovendien een focus op Wassenaar. Bij de visitatiecommissie bestaat de indruk dat de bijna exclusieve relatie met SWZ en de uitwisseling van twee commissarissen mede leidt tot een beperking van potentiële scenario's.. De commissie beveelt een meer zakelijke verhouding met SWZ aan, en dus ook een bestuurlijke ontvlechting. Een ontwikkelingsperspectief als hierboven bedoeld kan ook bijdragen tot een minder directieve rol van de Raad ten aanzien van projecten.

Belanghouders

De Wassenaarsche Bouwstichting is zelfbewust en redelijk autonoom. Er is veel aandacht voor externe communicatie en overleg maar deze is in de ogen van anderen vaak 'beperkt' tot het uitdragen van beleid en intenties, waarbij het accent ligt op de jaarlijkse stakeholderbijeenkomsten die zeer breed van samenstelling zijn. Tegelijk zijn de belanghouders tevreden met de mate waarin ze bij het beleid betrokken worden. De commissie beveelt aan om expliciet te benoemen welke belanghouders voor de Wassenaarsche Bouwstichting van belang zijn, en om de aard en mate van hun betrokkenheid met hen te bespreken. De stakeholdersbijeenkomsten zouden wellicht in frequentie omlaag kunnen en aangevuld met op kleinere schaal georganiseerde en wellicht meer themagerichte dialoogsessies of conferenties. Daarin is meer gelegenheid om gezamenlijk opgaven te verkennen, te bezien hoe wederzijds bijgedragen kan worden aan realisatie ervan, en om de bereikte resultaten (output en outcome) te evalueren. Openheid over de inzet van de middelen past hierbij.

De commissie constateert bovendien dat de directeur extern zeer aanwezig is. Dit valt te prijzen, maar maakt tegelijk de corporatie kwetsbaarder dan nodig is. De commissie beveelt aan om het tweede echelon van de organisatie in de externe contacten een grotere rol te laten spelen.

Tenslotte zou meer aandacht besteed kunnen worden aan niet-bureaucratische klachtafhandeling en nieuwe overlegvormen met huurders.

Relatie met de gemeente

De verhoudingen met de gemeente zijn niet eenvoudig. Vele bestuurswisselingen, een autonoom optredende stedenbouwkundige dienst, gecombineerd met een jarenlange grote mate van terughoudendheid ten aanzien van sociale woningbouw, vragen aandacht voor relatiemanagement. Van beide zijden, want de commissie heeft ook geconstateerd dat de Wassenaarsche Bouwstichting de gemeente vaak pas betreft bij plannen als deze reeds in een vergevorderd stadium zijn en soms ook overvraagd om het door haar gewenste resultaat te bereiken. De gemeente lijkt hierdoor juist afwerend te reageren op te voorgelegde plannen. Laat de gemeente de regie daar waar haar verantwoordelijkheden liggen, geef de gemeente ruimte voor het ontwikkelen van haar woonvisie, en draag daaraan naar vermogen bij. Verbreed naar de gemeente toe ook de contacten, werk aan expliciete verantwoording van prestaties en plannen richting het college van Burgemeester en Wethouders en zo mogelijk ook de gemeenteraad.