
Wonen West Brabant presteert maatschappelijk goed

1 maart 2011

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Wonen West Brabant

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
A.G. Soliana Msc
M.J. Beijersbergen Msc
Drs. L.A. Goossens-Kloek
Drs. S.P.J. Berkelmans

Ref: CBV\MN\jb\ 2011-0262u



Inhoudsopgave

Samenvatting: Wonen West Brabant presteert maatschappelijk goed	3
Inleiding	7
<hr/>	
Opbouw van het rapport	9
<hr/>	
1. Wonen West Brabant presteert goed naar ambities en doelstellingen	10
2. Wonen West Brabant vertaalt de opgaven goed naar beleid	21
3. Wonen West Brabant presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed	25
4. Wonen West Brabant presteert goed naar vermogen en continuïteit	31
5. Wonen West Brabant presteert goed op het gebied van efficiëntie	44
6. Bij Wonen West Brabant is sprake van goed functionerend toezicht (governance)	48
Bijlagen	
A. Brondocumenten	52
B. Gedetailleerde toetsing	53
C. Geïnterviewde interne belanghebbenden	54
D. Geïnterviewde externe belanghebbenden	55
E. Visitatiescorekaart en –spinnenwebben	56

Samenvatting: Wonen West Brabant presteert maatschappelijk goed

PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Wonen West Brabant over de periode 2008 tot en met 2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Wonen West Brabant

Wonen West Brabant is een corporatie met ongeveer negenduizend woningen in de gemeenten Bergen op Zoom, Steenberghe, Woensdrecht en Roosendaal. Sinds 1 januari 2011 zijn de corporaties Castria Wonen, Soomland en Wonen West Brabant gefuseerd en zullen zij verder gaan onder de naam Stadlander. Vanaf het voorjaar zal Stadlander als één corporatie naar buiten treden. Deze visitatie betreft de voormalige corporatie Wonen West Brabant. Vanwege de fusie is de onderzoeksperiode aangepast. Dit zal verderop worden toegelicht.

Wonen West Brabant is een maatschappelijk georiënteerde onderneming met als belangrijkste taak het zorgen voor goede huisvesting voor kwetsbare groepen in de samenleving. Er gaat dan ook veel aandacht uit naar de laagstbetaalden en zorgbehoevenden. Wonen West Brabant biedt ook huurwoningen aan die vallen onder de geliberaliseerde huursector. Dit betekent dat men als huurder van dit type woning niet in aanmerking kan komen voor een huurtoeslag.

De corporatie doet meer dan woningen verhuren en onderhouden. De leefbaarheid van de woonomgeving in wijken en dorpen is zeker zo belangrijk. Daarom werkt Wonen West Brabant veel samen met andere organisaties en instellingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg.

Belangrijke opgaven voor Wonen West Brabant zijn de vernieuwing van oude wijken en het bouwen van nieuwe woningen die voldoen aan de kwaliteit die de huurders 'van morgen' wensen. Het feit dat het terugdringen van het energieverbruik de woonlasten positief beïnvloedt en dat de klanten van Wonen West Brabant steeds ouder worden speelt daarin een belangrijke rol.

Bovendien voelt Wonen West Brabant zich medeverantwoordelijk voor het behoud van de vitaliteit van de kernen op het platteland. Samen met anderen, maakt Wonen West Brabant zich daarom sterk voor het behoud van dorpsvoorzieningen.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant is goed (7,3)

PwC komt tot het oordeel dat Wonen West Brabant maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,3. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Wonen West Brabant

Onderwerpen maatschappelijke visitatie	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Presteren naar Ambities	6,6	8	8	8	7,1
Presteren naar Opgaven	7,4	8	8	8	7,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3				7,3
Presteren naar Vermogen en efficiëntie	7,3				7,3
Governance	7,2				7,2
Eindoordeel: boven de norm					7,3

Bron: PwC, 2011

* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Wonen West Brabant in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- Hoe vertaalt Wonen West Brabant de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Wonen West Brabant volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Wonen West Brabant gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert Wonen West Brabant ?
- Hoe presteert Wonen West Brabant op het gebied van *governance*?

In dit rapport worden de antwoorden op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV-visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Wonen West Brabant naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

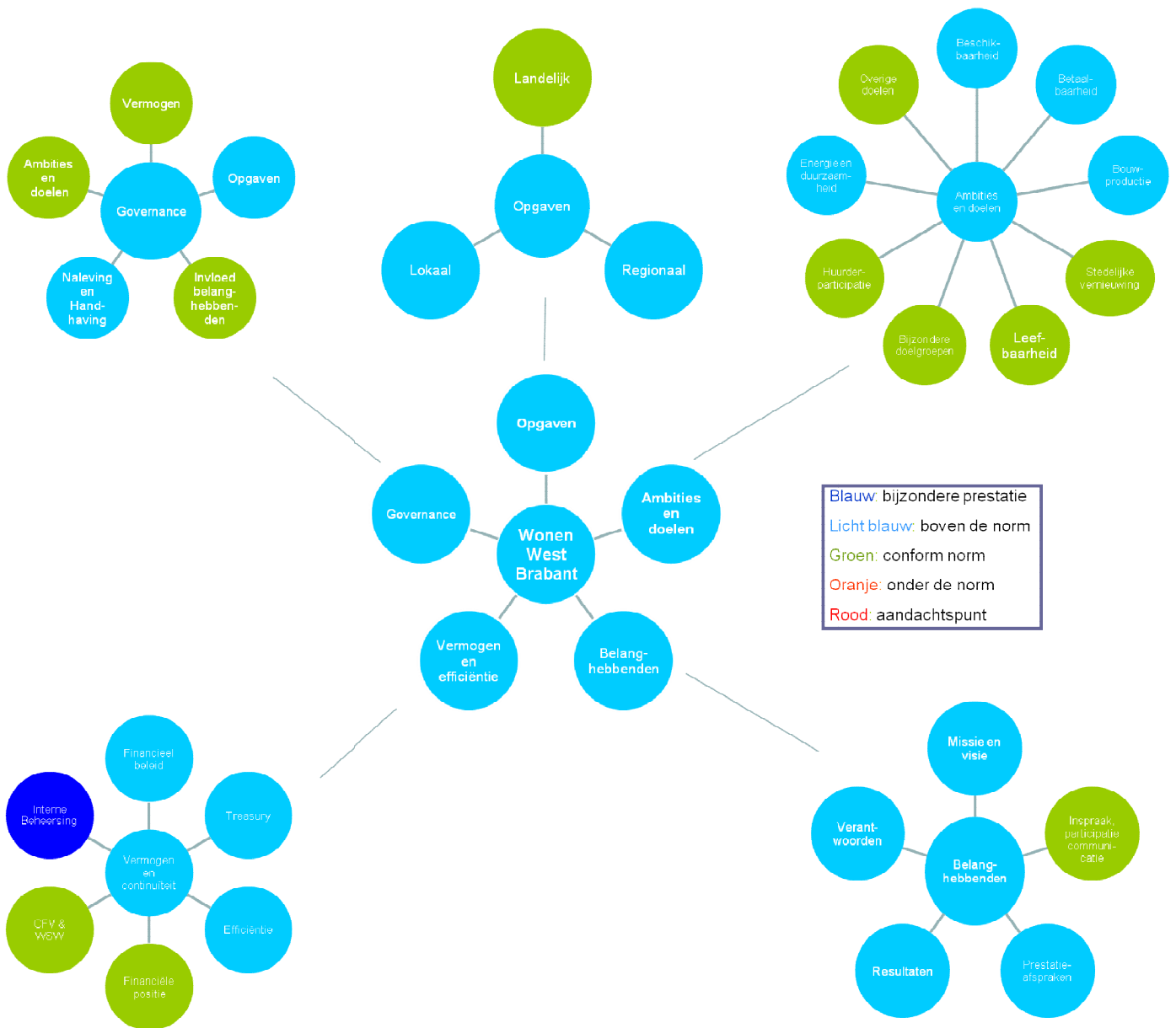
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (Zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Donkerblauw
Boven de norm (Goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (Voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (Onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt (Aandachtspunt)	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PwC, 2011

Onderstaand wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.

PwC Visitatiescorekaart, 2011



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Wonen West Brabant open en transparant te maken. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel. Sinds 2008 is het beheer van het stelsel de verantwoordelijkheid van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

De maatschappelijke visitatie bij Wonen West Brabant, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector. PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast. Het onderhavige rapport mag daarom ook niet gezien worden als een zogenoemde ‘accountantsrapportage’.

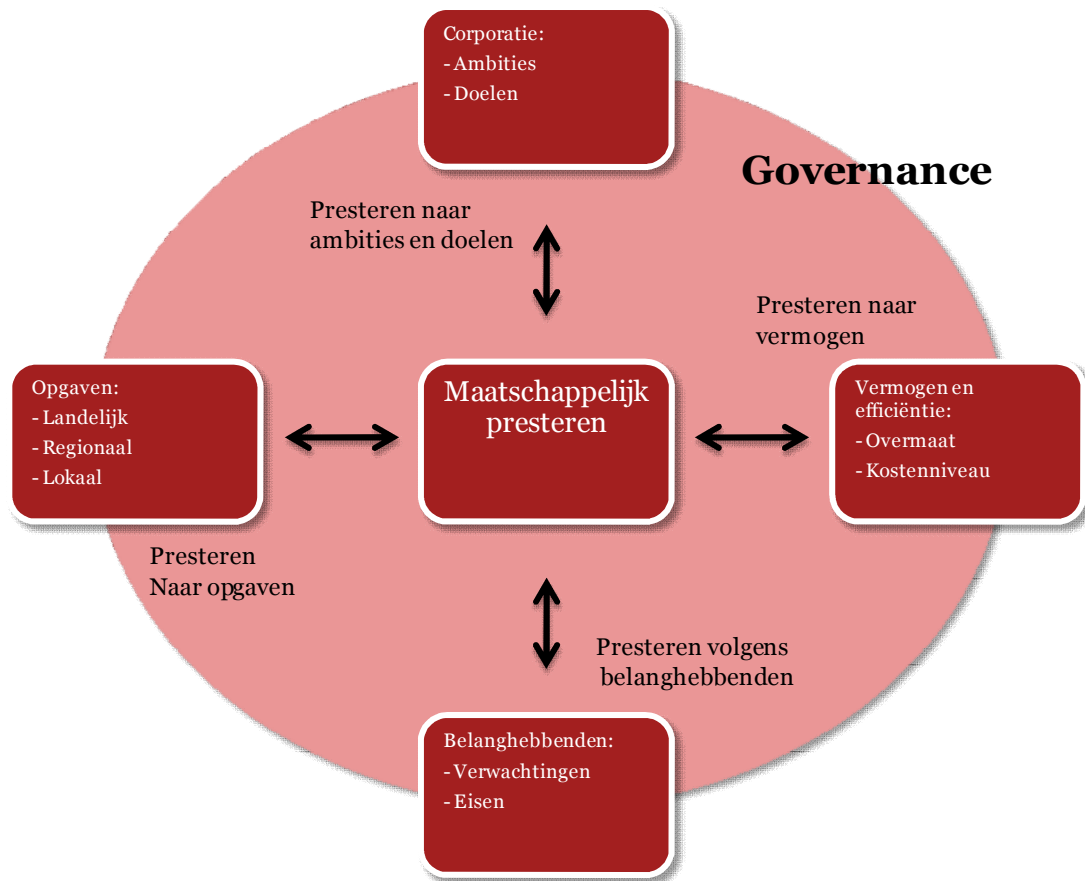
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- 1) Presteren naar ambities en doelstellingen.
- 2) Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- 3) Presteren volgens de belanghebbenden.
- 4) Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PwC/ SEV, 2011

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Wonen West Brabant in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- Hoe presteert Wonen West Brabant in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- Hoe presteert Wonen West Brabant volgens de belanghebbenden?
- Hoe presteert Wonen West Brabant gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Wonen West Brabant ?
- Hoe presteert Wonen West Brabant op het gebied van governance?

Het visitatiekader hanteert een reikwijdte van vier jaar terug en vier jaar vooruit. Echter gezien de bijzondere situatie, Wonen West Brabant is per 1 januari 2011 gefuseerd, is deze reikwijdte ingeperkt. De visitatie richt zich in principe op de jaren 2007 tot en met 2010. Omdat de doelstellingen voor het jaar 2007 vanwege een koerswijziging weinig relatie hebben met het huidige beleid van wonen West Brabant, is ervoor gekozen om de periode 2008-2010 aan te houden.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- a) Feitelijke prestatie (70%).
- b) Kennis en inzicht (10%).
- c) Planning (10%).
- d) Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen. In bijlage D is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In deze bijlage zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Wonen West Brabant een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen van Wonen West Brabant.

Wonen West Brabant is deelnemer aan de WoonBench, een benchmark voor corporaties die ondermeer de tevredenheid van de belanghebbenden meet. De inhoud van de benchmark op het onderdeel belanghebbenden heeft een 1 op 1 relatie met de vereisten van het visitatiekader 3.0. Bij deze visitatie zijn daarom de uitkomsten van de benchmark voor Wonen West Brabant gebruikt. Op basis van de bevindingen zijn met een selectie van deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Wonen West Brabant zijn afgemeten.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a) Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Wonen West Brabant en de mate waarin Wonen West Brabant deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b) Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Wonen West Brabant de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c) Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d) Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e) Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Wonen West Brabant ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de externe belanghebbenden die een aanvullend interview hebben gegeven. Bijlage E bevat de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1. *Wonen West Brabant presteert goed naar ambities en doelstellingen*

- 08 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Wonen West Brabant. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Wonen West Brabant. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Wonen West Brabant haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

- 09 Bij het beoordelen van het presteren van Wonen West Brabant naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden:
- Beschikbaarheid
 - Betaalbaarheid
 - Bouwproductie
 - Stedelijke vernieuwing
 - Energie en duurzaamheid
 - Leefbaarheid
 - Bijzondere doelgroepen
 - Huurderparticipatie
 - Overig.
- 10 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:
- Prestatie (70%).
 - Kennis en inzicht (10%).
 - Planning (10%).
 - Monitoring (10%).
- 11 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen is goed (7,1)

- 12 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Wonen West Brabant erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2010

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Beschikbaarheid	7,0	8	8	8	7,3
Betaalbaarheid	7,1	8	8	8	7,4
Bouwproductie	6,8	8	8	8	7,2
Stedelijke vernieuwing	6,5	8	8	8	7,0
Energie en duurzaamheid	7,0	8	8	8	7,3
Leefbaarheid	5,9	8	8	8	6,5
Bijzondere doelgroepen	6,4	8	8	8	6,9
Participatie	6,7	8	8	8	7,1
Overig	6,4	8	8	8	6,9
Eindoordeel: goed	6,6	8	8	8	7,1

Bron: PwC, 2011

Wonen West Brabant heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2010 goed gerealiseerd

- 19 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Wonen West Brabant heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden¹.

Presteren naar beschikbaarheid scoort voldoende

- 20 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'
- 21 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid is in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

¹ Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Starters kunnen sneller tot de woningmarkt toetreden waarvan de helft via 'Slimmer kopen'	In 2009 zijn 73% van de kopers starters. 50% procent door middel van Slimmer kopen	7,5
2008-2010	Realisatie van de wensportefeuille (kernen en wijken)	Per kern en/of wijk is de realisatie vergeleken met de wensportefeuille.	6,5
2008-2010	Maximaal 8% en minimaal 6% mutatie in bestaande voorraad	Mutaties in 2009: 6,1%. Mutaties t/m 2e tertiaal 2010: 6,6%	7,0
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	7,0
Oordeel		Voldoende	7,0

Bron: PwC, 2011

- 26 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'voldoende' toe (conform de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.
- 27 Wonen West Brabant heeft als doelstelling starters meetbaar sneller tot de woningmarkt te laten toetreden, wat moet resulteren in 25% afname van de wachttijd in 2011. Daarnaast heeft Wonen West Brabant zichzelf ten doel gesteld tenminste de helft van verkopen te realiseren middels Slimmer Kopen. In 2009 waren ruim 73% van de kopers starters op de woningmarkt. De formule van Slimmer Kopen, waarbij in een MGE (maatschappelijk gebonden eigendom) constructie aan de koper een korting wordt aangeboden, werpt zijn vruchten af: 70 kopers hebben gebruik gemaakt van deze faciliteit. Het gemiddelde kortingspercentage in relatie tot de vrije marktwaarde bedroeg 25%, waardoor in 2009 meer dan 50% van de verkopen heeft plaatsgevonden door middel van Slimmer kopen.
- 28 Wonen West Brabant is actief in een aantal kernen en wijken met het realiseren van de wensportefeuille. Per kern en/of wijk is de realisatie vergeleken met de wensportefeuille waarbij Wonen West Brabant voldoende presteert naar haar eigen doelstellingen van het realiseren van haar wensportefeuille.
- 29 Wonen West Brabant heeft zichzelf ten doel gesteld maximaal 8% mutatie te laten plaatsvinden in de bestaande voorraad. Gemiddeld over 2009 en 2010 is per jaar 6,3% van de bestaande voorraad van eigenaar gewisseld. Hierdoor blijft Wonen West Brabant binnen haar gestelde norm blijft wat resulteert in een voldoende (conform de norm).

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

- 30 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.
- 31 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van betaalbaarheid is in tabel 1-3 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

32 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	In het kader van verminderen schuldenproblematiek een convenant schuldhulpverlening afsluiten met een aantal gemeenten	Schuldhulpverleningsconvenant afgesloten.	7,0
2008-2010	Actief beleid om huurachterstand te verminderen	Extra aandacht woonconsulenten	7,0
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	7,3
Oordeel		Goed	7,1

Bron: PwC, 2011

37 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe (boven de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

38 Wonen West Brabant heeft zichzelf ten doel gesteld de schuldenproblematiek te verminderen door een convenant schuldhulpverlening af te sluiten met alle gemeenten. Dit convenant is afgesloten samen met collega-corporaties, de gemeenten Bergen op Zoom en Woensdrecht en de stichting Traverse en de Kredietbank Breda.

39 Wonen West Brabant voert een actief beleid om huurachterstand te verminderen. Onder het motto 'Voorkomen is beter dan genezen' besteden de woonconsulenten van Wonen West Brabant in 2009 en 2010 veel (meer) aandacht aan de financiële situatie van haar toekomstige huurders in het toewijzingsproces.

Presteren naar bouwproductie scoort voldoende

40 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

41 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van bouwproductie is in tabel 1-4 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

42 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Oplevering van 330 woningen in 2008	Realisatie percentage betreft 70%	6
2009	Oplevering van 187 woningen in 2009	Realisatie percentage betreft 149%	7,5
2010	Oplevering van 54 woningen in 2010	Realisatie percentage betreft 100%	7
Oordeel		Voldoende	6,8

Bron: PwC, 2011

47 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel 'voldoende' toe (conform de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

48 In 2008 heeft Wonen West Brabant 231 van de geplande 330 woningen opgeleverd. In 2009 betrof het de oplevering van 279 van de geplande 187 woningen. Over de periode 2008-2009 heeft Wonen West Brabant zeven woningen minder opgeleverd dan haar oorspronkelijke doelstelling.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

49 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als 'het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

50 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van bouwproductie is in tabel 1-4 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

51 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2009-2010	Voortgang lopende sociale plannen ten behoeve van de herhuisvesting van diverse projecten	Gerealiseerd	7,5
2008-2010	Diverse aantallen te slopen woningen	Deels gerealiseerd	5,5
Oordeel		Voldoende	6,5

Bron: PwC, 2011

56 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel 'voldoende' toe (conform de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

57 In 2009 werden de volgende sociale plannen uitgevoerd:

- Lorkstraat, Plataanstraat, Gentiaanstraat: 78 van de 80 (97%)
- Hof van de Paltz: 16 van de 16 (100%)
- Beukstraat, Ericalaan, Vijverberg: 46 van de 31 (148%)

58 In 2010 zijn de volgende sociale plannen uitgevoerd:

- Beukstraat, Ericalaan, Vijverberg: 80 van de 73 (110%)

59 In 2008 heeft Wonen West Brabant 97 woningen gesloopt ten opzichte van de geplande 81 woningen. In 2009 betrof het aantal gesloopte woningen 11. De planning voor 2009 bedroeg 80 woningen.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort voldoende

- 60 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.
- 61 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van energie en duurzaamheid is in tabel 1-6 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.
- 62 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Oprichten energiebedrijf voor collectieve verwarming nieuwe complexen	Bij nieuwe complexen worden structureel collectieve installaties geïnstalleerd	9,0
2008-2010	Introductie van het E-loket	424 deelnemers hebben zich ingeschreven in 2009. Dat is 123% van doelstelling. Eind 2010 waren er ruim 500 deelnemers.	7,5
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	6,9
Oordeel		Voldoende	7,0

Bron: PwC, 2011

- 67 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel 'voldoende' toe (conform de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.
- 68 Wonen West Brabant heeft als doel gesteld een energiewarmtebedrijf op te richten voor nieuwbouwcomplexen met collectieve stookinstallaties. In 2009 en 2010 worden bij nieuwe complexen structureel collectieve stookinstallatie geïnstalleerd die de EPC verlagen. Voorbeeld hiervan is het project Markiezzaten De Brug. In dit project is gebruik gemaakt van een biomassa stookinstallatie en kozijnen met drie glasbladen waardoor een EPC waarde is bereikt van 0,60.
- 69 Wonen West Brabant heeft een E-loket opgericht. Het E-loket is een voorziening waardoor alle huurders via de website, snel en duidelijk zien hoe ze energie kunnen besparen. E-ambassadeurs benaderen de huurders actief om het belang van energiebesparing onder de aandacht te brengen. Daarnaast wordt de huurder de mogelijkheid geboden een persoonlijk en op maat gesneden energiebesparingsadvies te krijgen. Het besparingsloket rekent precies voor de huurder uit hoeveel hij kan besparen en wat daarvoor nodig is. De doelstelling was om in 2009 tenminste 346 deelnemers te realiseren en in 2010 1000 deelnemers. Uiteindelijk hebben 424 deelnemers zich ingeschreven in 2009. Eind 2010 hadden echter slechts 500 deelnemers zich aangemeld bij het E-loket. Wonen West Brabant scoorde in 2009 boven verwachting, maar kon dit niet voortzetten in 2010. Alhoewel Wonen West Brabant haar eigen doelstellingen niet heeft kunnen realiseren, kent PwC vanwege het vooruitstrevende karakter van dit project het oordeel 'goed' toe.

Presteren naar leefbaarheid scoort onvoldoende

- 70 De SEV definieert leefbaarheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.
- 71 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van leefbaarheid is in tabel 1-7 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.
- 72 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Samen met gemeenten en corporaties KAN WEL-projecten verder uitgerold	Gerealiseerd	7
2008-2010	Regie overgenomen op schoonmaak en tuinonderhoud in kwetsbare wijken. In eerste instantie wordt de behoefte naar overnemen schoonmaak en tuinonderhoud in een kwetsbare wijk onderzocht.	In uitvoering	7
2010	In twee wijken sport-clinics uitgevoerd	Gerealiseerd	7
2010	Kunstwerk gerealiseerd in de gemeente Woensdrecht	In uitvoering	6
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	5
Oordeel		Onvoldoende	5,9

Bron: PwC, 2011

- 77 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid' het eindoordeel 'onvoldoende' toe (onder de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.
- 78 Wonen West Brabant is in 2007 gestart met het project Kan Wel. Dit is een leefbaarheidsinstrument dat zich richt op het zelfsturend en initiërend vermogen van een buurt (buurtkracht). Bewoners worden door een buurtcoach gestimuleerd om ideeën gericht op de sociale samenhang in de buurt aan te dragen en te realiseren.
- 79 Wonen West Brabant heeft begin 2010 onderzoek naar de behoefte van schoonmaak en tuinonderhoud in een kwetsbare wijk onderzocht. Belangrijkste bevinding is dat het niet uitmaakt welk bedrijf de schoonmaak uitvoert.
- 80 In het derde kwartaal van 2010 zijn beide sportclinics uitgevoerd.
- 81 Wonen West Brabant heeft zich voorgenomen een kunstwerk te realiseren in de gemeente Woensdrecht. In 2010 is deze doelstelling nog onderhanden.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort voldoende

- 82 De SEV definieert presteren naar bijzondere doelgroepen als 'het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.
- 83 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van bijzondere doelgroepen is in tabel 1-8 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.
- 84 De door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Generiek woon(leef)concept voor het bezit van Wonen West Brabant ontwikkeld, waarin o.a. woongenoten en domotica zijn opgenomen	In ontwikkeling (continu proces)	8,5
2008-2010	Project Skaeve Huse opgeleverd	In uitvoering	5
	Huisvesting FPA/RIBW cliënten (TBS-clieñten) gerealiseerd	Niet gerealiseerd	5
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	6
Oordeel		Voldoende	6,4

Bron: PwC, 2011

- 89 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen 'voldoende' toe (conform de norm). In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.
- 90 Wonen West Brabant is gezamenlijk met collega-corporaties op zoek naar de mogelijkheden die domotica biedt om de leefbaarheid van de woningen en de wijken te verbeteren. Er wordt gewerkt aan een proef om woningen te voorzien van IP-gestuurde intelligentie. Bij vijf verschillende complexen met in totaal circa 150 eenheden worden door middel van elektronische voorzieningen een aantal functionaliteiten toegevoegd. Deze functionaliteiten hebben in eerste instantie betrekking op elektronische deurontgrendeling en spreek, luister en videoverbinding.
- 91 In 2008 is het projectplan voor het Skaeve Huse project gereed gemaakt. Een klein aantal woningen (acht stuks) wordt gerealiseerd voor mensen die langdurig of blijvend niet meer te handhaven zijn in een reguliere woonwijk door onaangepast woongedrag. Het aantal woningen is in de loop van tijd aangepast naar 7 stuks. Inmiddels is de oplevering van het project verzet naar 2011.
- 92 In 2009 voerde Wonen West Brabant oriënterende gesprekken over huisvesting van TBS-clieñten, ex-gedetineerden en dubbele diagnose cliënten. Wonen West Brabant praat met andere corporaties over het vormen van een woningpool om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag van zorgpartijen in de regio. Dit project was eind 2010 nog niet uitgevoerd.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort voldoende

- 93 De SEV definieert participatie als “het betrekken van huurders en andere relevante belanghebbenden bij het vormgeven en realiseren van beleid”.
- 94 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van huurdersparticipatie is in tabel 1-9 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Bewoners zijn geïnformeerd over de prestaties van Wonen West Brabant in 2008	Gerealiseerd	7
2008-2010	Nieuwe vormen van bewonersparticipatie gerealiseerd	In uitvoering	6
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	7
Oordeel		Voldoende	6,7

Bron: PwC, 2011

- 99 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordelen worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld huurdersparticipatie ‘voldoende’ toe (conform de norm). In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.
- 100 Wonen West Brabant heeft haar bewoners geïnformeerd over de geleverde prestaties en voert structureel overleg met de drie huurdersverenigingen.
- 101 Eind 2010 heeft Wonen West Brabant nog geen nieuwe vormen van bewonersparticipatie gerealiseerd. Met het oog op de fusie die per 1 januari 2011 ingaat en daarmee de bijkomende nieuwe huurders, is besloten om deze doelstelling door te schuiven naar 2011.

Presteren naar overige doelen scoort conform de norm

- 102 Een selectie van de door Wonen West Brabant geformuleerde doelstellingen in het kader van overige doelen is in tabel 1-10 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar overige doelen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	6 stagiaires geworven en geselecteerd	Gerealiseerd	7
2008-2010	Gemiddeld doorlooptijd van een WMO aanpassingsproces van maximaal 14 dagen	Nagenoeg gerealiseerd	6,5
2008-2010	Regulier overleg in het kader van WMO opgezet met gemeente Steenbergen	Gerealiseerd	7
2008-2010	Overige doelstellingen gemiddeld	Zie bijlage B	6
Oordeel		Voldoende	6,4

Bron: PwC, 2011

- 107 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Wonen West Brabant meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld aanvullende doelen ‘voldoende’ toe (conform de norm). In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.
- 108 Wonen West Brabant heeft ultimo 2010 voor iedere afdeling één stagiaire geworven.
- 109 Door Wonen West Brabant wordt over 2009 een doorlooptijd van 14,2 dagen gerealiseerd.
- 110 Wonen West Brabant heeft sinds het tweede kwartaal van 2010 regulier overleg met de gemeente Steenbergen met betrekking tot de WMO

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 111 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- Kennis en inzicht.
 - Planning.
 - Monitoring.
- 112 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Wonen West Brabant beschikt over zeer goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

- 113 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV ‘kennis en inzicht’ als ‘de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen’.
- 114 Wonen West Brabant heeft bezit in vier verschillende gemeenten. In 2007 heeft Wonen West Brabant voor elke gemeente een gebiedsprogramma gepubliceerd. Middels deze gebiedsprogramma’s gaat Wonen West Brabant onder meer in op de door Wonen West Brabant te leveren prestaties over de periode 2007-2011. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt wat de plannen zijn per kern, wijk, dorp en/of buurt. Deze gebiedsprogramma’s sluiten naadloos aan op de door Wonen West Brabant gehanteerde missie, namelijk ‘het creëren van leefbare wijken waarin mensen zich prettig voelen’. De gebiedsprogramma’s geven als het ware aan welke stappen door Wonen West Brabant ondernomen moet worden om wijken te creëren die aan haar missie voldoen. Om verder richting te geven aan deze plannen zijn de doelstellingen voor de planperiode 2007-2011 geformuleerd. Tevens wordt per doelstelling het concreet te behalen resultaat, de verantwoordelijke afdeling en het tijdspad waarmee

rekening gehouden dient te worden, aangegeven. PwC kent voor het onderdeel 'kennis en inzicht' het oordeel 'zeer goed' (bijzondere prestatie) toe.

Wonen West Brabant plant haar doelen en ambities zeer goed

- 115 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'
- 116 Zoals hierboven beschreven, maakt Wonen West Brabant op basis van haar ondernemingsplan inzichtelijk welke doelstellingen voor de planperiode 2008-2011 gelden. Deze doelstellingen worden tevens conform de SMART-methode geformuleerd. Per jaar worden deze doelstellingen apart benoemd en aangegeven in welke kwartaal deze gereed dienen te zijn. PwC kent voor het onderdeel 'planning' het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

Wonen West Brabant monitort haar prestaties naar doelen en ambities zeer goed

- 117 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als 'de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'
- 118 Wonen West Brabant monitort haar prestaties middels de periodieke managementrapportages, de zogenoemde 'W-W-Barometer'. Deze barometer combineert alle ambities en doelstellingen tot drie prestatievelden, te weten de vastgoedprestaties, de maatschappelijke prestaties en de ondersteunende prestaties. Elk prestatieveld kent vervolgens diverse subvelden met specifieke doelstellingen en indicatoren. Deze drie niveaus zijn te vergelijken met de strategische, tactische en operationele structuur. Op het derde niveau worden de operationele doelstellingen en indicatoren gemonitord. Per doelstelling of indicator wordt een norm gehanteerd en een weging toegekend. Afhankelijk van het resultaat wordt aangegeven of de prestatie in de voorgaande periode in orde is of dat er sprake is van een prestatie die in negatieve zin afwijkt van de norm. Deze doelstellingen en indicatoren worden vervolgens gegroepeerd tot de relevante subvelden en uiteindelijk de prestatievelden zoals hierboven genoemd. Door deze wijze van groeperen is het mogelijk om in één oogopslag vast te stellen of Wonen West Brabant op de goede weg is bij het realiseren van haar ambities. Vanwege het feit dat Wonen West Brabant met de W-W-Barometer vooruitstrevend is, kent PwC het oordeel 'bijzondere prestatie' toe.

2. Wonen West Brabant vertaalt de opgaven goed naar beleid

119 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Wonen West Brabant de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008- 2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling opgaven in beleid: goed (7,6)

120 Wonen West Brabant slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Wonen West Brabant op alle onderdelen boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en/ of het toetsingskader zoals vastgesteld met Wonen West Brabant en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Landelijke opgaven	7,0	8	8	8	7,3
Regionale opgaven	7,4	8	8	8	7,6
Lokale opgaven	7,8	8	8	8	7,9
Eindoordeel: goed	7,4	8	8	8	7,6

Bron: PwC, 2011

127 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- Prestatie (70%).
- Kennis en inzicht (10%).
- Planning (10%).
- Monitoring (10%).

128 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Wonen West Brabant

129 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Wonen West Brabant de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

130 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a) Actief bevorderen dat bijvoorbeeld voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG en startersleningen.
- b) Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO₂-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- c) Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- d) Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- e) Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- f) Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen beleid

131 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Wonen West Brabant de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- a) Streven naar een gemiddeld energie-index score van 1,823.
- b) Samen met gemeenten en corporaties KAN WEL-projecten verder uit te rollen (dit is een leefbaarheidsinstrument dat zich richt op het zelfsturend en initiërend vermogen van een buurt (buurtkracht) met behulp van een buurtcoach).
- c) Verbreding beleid met betrekking tot de hennep-bestrijding.

Regionale opgaven goed vertaald in beleid

132 In tabel 2-2 wordt ingegaan op de mate waarin Wonen West Brabant de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Regionale opgaven richten zich op het tegengaan van de krimp door behoud huidige bewoners

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar regionale opgaven

Opgaven	Bevinding	Oordeel
Geen toevoegingen bereikbare eengezinshuurwoningen, wel bereikbare eengezinskoopwoningen	Actief verkoopbeleid middels onder andere Slimmer Kopen	7
Frequent woonwensen huidige bewoners onderzoeken	Regelmatig klant en maatschappelijke belanghebbenden onderzoek uitvoeren door WoonBench en KWH	7
Meer starters huisvesten, geen starterswoningen bouwen	Doelstelling gericht op starters meetbaar sneller op de koopwoningmarkt te helpen	7
Goed huisvesten primaire doelgroep (senioren en woon/zorg combinaties)	Generiek woon(leef)concept voor het bezit van WWB ontwikkeld, waarin onder andere woongenoten en domotica zijn opgenomen.	8,5
Oordeel	Goed	7,4

Bron: PwC, 2011

Lokale opgaven goed vertaald in beleid

136 In tabel 2-3 wordt ingegaan op de mate waarin Wonen West Brabant de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Lokale opgaven richten zich op optimaliseren bestaande bezit van woning en verbeteren van de kwaliteit van woningen en woonomgeving.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar lokale opgaven

Opgave	Bevinding	Oordeel
Optimaliseer het gebruik/toewijzing van de bestaande voorraad en breng de structurele behoefte (kwantitatief en kwalitatief) in beeld en baseer daarop uitvoeringsafspraken/bouwprogramma	Wonen West Brabant heeft voor alle gemeenten waarin zij bezit heeft een gebiedsprogramma opgesteld waarin deze zaken aan de orde komen. Naast deze gebiedsprogramma's heeft Wonen West Brabant de woonvisie 'Visie op Wonen en Leven in West Brabant en Tholen 2025' opgesteld in samenwerking met de lokale woningcorporaties. Hierin gaat zij nog gedetailleerder dan in de gebiedsprogramma's in op de nodige ontwikkelingen per gemeente, kernen, wijken en dorpen.	9
Bijdragen aan sociaal maatschappelijke aspecten van leefbaarheid	Uitvoering van KAN WEL projecten	7,5
Vergroten zeggenschap van burgers over woning en woonomgeving	Beleid gericht op het organiseren van nieuwe vormen van participatie voor bewoners	7
Wonen West Brabant zet zich optimaal voor in dat mensen met een zorgbehoefte zolang mogelijk thuis, dan wel in hun vertrouwde woonomgeving kunnen blijven wonen	Samenwerking met Stichting Tante Louise-Vivensis onder meer in het kader van het project 'zorg op afstand'	8,5
Primair richten op primaire en secundaire doelgroep	Ruim 2% van het bezit valt onder de categorie duur	7
Mogelijk maken dat starters de woningmarkt betreden	Beleid gericht op het makkelijker maken voor starters toe te treden tot de woningmarkt door de wachttijd in 2011. Daarnaast streeft Wonen West Brabant ernaar minimaal 50% van haar woningen via het concept Slimmer Kopen.	7,5
Oordeel	Goed	7,8

Bron: PwC, 2011

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 140 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- Kennis en inzicht.
 - Planning.
 - Monitoring.
- 141 De prestaties van Wonen West Brabant op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers, de opgaven waarvoor Wonen West Brabant staat, hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3. *Wonen West Brabant presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed*

142 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Wonen West Brabant. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Wonen West Brabant toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

143 Wonen West Brabant is deelnemer aan de WoonBench, een benchmark voor corporaties die ondermeer de tevredenheid van de belanghebbenden meet. De inhoud van de benchmark op het onderdeel belanghebbenden heeft een 1 op 1 relatie met de vereisten van het visitatiekader 3.0. Bij deze visitatie zijn daarom de uitkomsten van de benchmark voor Wonen West Brabant gebruikt.

144 In totaal hebben 46 belanghebbenden in de periode oktober –november 2010 meegewerkt aan de benchmark en dus ook aan de maatschappelijke visitatie. Dit hebben zij gedaan door het invullen van een uitgebreide elektronische vragenlijst. De respondenten zijn van te voren ingedeeld in vier belanghebbendengroepen: Overheid, Doelgroep, Maatschappelijke partners en Overig.

145 Als aanvulling op de vragenlijst zijn vervolgens vijf telefonische interviews afgenomen. Om privacy redenen zijn in het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt alleen de personen opgenomen die een telefonisch interview hebben gegeven. Dit overzicht is te vinden in bijlage D.

146 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1).

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PwC, 2011

- 147 Om tot een totaaloordeel ‘presteren volgens belanghebbenden’ te komen, hebben de belanghebbenden achtereenvolgens vragen beantwoord met betrekking tot de volgende onderwerpen:
- Missie en visie
 - Inspraak, participatie en communicatie
 - Prestatieafspraken
 - Resultaten
 - Verantwoording

- 148 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm

- 149 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van corporatie Wonen West Brabant. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Wonen West Brabant aan de hand van de volgende kenmerken:
- Maatschappelijk ondernemer.
 - Ambitieuus.
 - Sociaal bewogen.
 - Goed voor de huurders; luisterend oor voor haar huurders.
 - Terughoudende corporatie, in positieve zin, gericht op haar kerntaak .
 - Machtsfactor. De grootschaligheid, gedrevenheid en actieve stijl kenmerkt Wonen West Brabant. Hierdoor komt Wonen West Brabant dominantier over dan ze daadwerkelijk is.
- 150 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant met gemiddeld een 7,3. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Wonen West Brabant per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheid	7,1
Doelgroep	6,5
Maatschappelijk partners	8,1
Overig	7,4
Eindoordeel: goed	7,3

Bron: PwC, 2011

- 151 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgend belanghebbenden per onderdeel

Belanghebbendengroep	Oordeel
Missie en visie	7,8
Inspraak, participatie en communicatie	6,8
Prestatieafspraken	7,4
Resultaten	7,4
Verantwoording	7,2
Eindoordeel: goed	7,3

Bron: PwC, 2011

- 152 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel. Aan het einde van het hoofdstuk zijn verbeterpunten voor Wonen West Brabant opgenomen zoals benoemd door de belanghebbenden.

Missie en visie scoort goed

- 153 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Wonen West Brabant overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Wonen West Brabant is een 7,8. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,6
Doelgroep	6,9
Maatschappelijk partners	8,9
Overig	7,7
Eindoordeel: goed	7,8

Bron: PwC, 2011

- 154 De belanghebbenden zijn van mening dat WonenWest Brabant haar missie en visie duidelijk uitdraagt. De missie en visie komt ook zeer goed overeen met wat de belanghebbenden van een woningcorporatie verwachten. De doelgroep is het minst tevreden op dit punt. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door relatief lage scores (6,6) voor de duidelijkheid van de missie en visie én het waarmaken van de missie en visie.

Inspraak, participatie en communicatie scoort voldoende

- 155 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Wonen West Brabant samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Wonen West Brabant belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep, inspraak, participatie en communicatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,9
Doelgroep	5,8
Maatschappelijk partners	7,4
Overig	6,9
Eindoordeel: voldoende	6,8

Bron: PwC, 2011

- 156 Alle partijen geven aan dat Wonen West Brabant een corporatie is die oog heeft voor samenwerking met derden en ook inspraak wil geven in haar beleid. Uit de tabel blijkt dat de doelgroep niet tevreden is over de mate waarin zij inspraak kunnen hebben in het beleid van Wonen West Brabant. De doelgroep vindt dat zij onvoldoende betrokken worden bij de beleidsvorming en ook onvoldoende worden geïnformeerd over voortgang van plannen. Hierdoor is het ook lastig om goed inspraak te hebben.

Prestatieafspraken scoort goed

- 157 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Wonen West Brabant zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Wonen West Brabant de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep, prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,6
Doelgroep	6,3
Maatschappelijk partners	8,5
Overig	8,1
Eindoordeel: goed	7,4

Bron: PwC, 2011

- 158 Uit de tabel blijkt dat er grote verschillen zijn in tevredenheid op dit onderdeel. De Gemeenten en de Doelgroep zijn het minst tevreden, hetgeen in de score echter wordt gecompenseerd door de zeer tevreden Maatschappelijk partners en Overige belanghebbenden. Wonen West Brabant spant zich in de ogen van de Gemeente en de Doelgroep wel voldoende in om tot prestatieafspraken te komen, maar komt vervolgens de afspraken onvoldoende na. De andere belanghebbenden zijn zeer tevreden over de inspanning om tot afspraken te komen én geven aan dat Wonen West Brabant de afspraken ook daadwerkelijk nakomt.

Resultaten scoort goed

- 159 In dit onderdeel worden de resultaten van Wonen West Brabant vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Wonen West Brabant.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,1
Doelgroep	6,9
Maatschappelijk partners	8,1
Overig	7,6
Eindoordeel: goed	7,4

Bron: PwC, 2011

- 160 Ook op dit onderdeel is de Doelgroep het minst tevreden. Nadere analyse leert dat dit vooral wordt veroorzaakt door een relatief lage score van 6,1 op de vraag of het bezit van Wonen West Brabant voldoende aansluit op de actuele vraag. Relatief ontevreden is de doelgroep ook over de wijze waarop Wonen West Brabant omgaat met overlast gevende bewoners. Tevredenheid bij alle groepen is er over de servicemedewerkers van Wonen West Brabant en de bijdrage van Wonen West Brabant aan stedelijke vernieuwing. De maatschappelijk partners zijn het meest tevreden. Zij zijn met name te spreken over de bijdrage van Wonen West Brabant aan een leefbare woonomgeving, sociale wijk- en buurtopbouw en de inspanning van Wonen West Brabant om de huren laag te houden.

Verantwoording scoort goed

- 161 In dit onderdeel worden de resultaten van Wonen West Brabant vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Wonen West Brabant.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,2
Doelgroep	6,5
Maatschappelijk partners	7,9
Overig	7,2
Eindoordeel: goed	7,2

Bron: PwC, 2011

- 162 De Doelgroep vindt dat Wonen West Brabant niet over alle relevante aspecten verantwoording aflegt. Indien er verantwoording wordt afgelegd, dan is deze wel open en transparant. De overige belanghebbenden zijn tevreden tot zeer tevreden met zowel de hoeveelheid als de vorm van de verantwoording.

Overzicht goede en te verbeteren punten

163 De belanghebbende hebben de volgende goede punten van Wonen West Brabant genoemd:

- a) Niet stenen maar mensen staan centraal voor Wonen West Brabant.
- b) De inzet van woonconsulenten en huismeesters.
- c) Staat van onderhoud van de woningen.
- d) De wijze waarop Wonen West Brabant met haar klanten communiceert.
- e) Het investeringsprogramma op het gebied van energie en duurzaamheid om minimaal energielabel B te bereiken.
- f) Een lange termijn visie voor de volkshuisvesting.
- g) Wonen West Brabant laat zich niet leiden door korte termijnsuccessen.
- h) Wonen West Brabant positioneert zich goed in West Brabant. Een voorbeeld hiervan is haar voortrekkersrol ten behoeve van een onderzoek naar woningbehoefte in de regio.
- i) Goede visie op maatschappelijk ondernemerschap.

164 De belanghebbenden hebben de volgende verbeterpunten genoemd:

- a) De dienstverlening naar de huurders kan worden verbeterd. Een voorbeeld hiervan is de begeleiding bij het aanvragen van huurtoeslag.
- b) In februari 2010 was Wonen West Brabant begonnen met de herhuisvesting van bewoners wegens de geplande sloop van het betreffende woningcomplex. De communicatie en uiteindelijke uitvoering werd door bewoners negatief gewaardeerd en moet worden verbeterd.
- c) Het relatiebeheer kan effectiever worden opgezet.

4. Wonen West Brabant presteert goed naar vermogen en continuïteit

- 165 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen en continuïteit. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Wonen West Brabant presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:
- a Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
 - a Financieel beleid
 - b Financiële positie
 - c Treasury
 - d Interne beheersing.
- 166 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.
- 167 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie: goed (7,3)

- 168 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Het onderdeel efficiëntie wordt vanwege de omvang in een apart hoofdstuk behandeld.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling CFV & WSW	Voldoende	7,0
Financieel beleid	Goed	7,3
Financiële positie	Voldoende	6,6
Treasury	Goed	7,7
Interne beheersing	Bijzondere prestatie	8,0
Efficiëntie	Goed	7,4
Eindoordeel	Goed	7,3

Bron: PwC, 2011

- 169 De in de meerjarenbegroting ingerekende investeringen en verkopen zijn hoog te noemen, zeker gezien de economische ontwikkelingen. Daarnaast dienen de investeringen grotendeels extern gefinancierd te worden. De doorgang van investeringen is intern nadrukkelijk gekoppeld aan de realisatie van de voorgenomen verkopen en de uitwerking van voorgenomen beleid door de overheid. Grootschalige projecten worden derhalve faseerbaar in de tijd en in financieringscategorieën ontwikkeld, waardoor Wonen West Brabant flexibiliteit behoudt om bij te sturen bij tegenvallende kasstromen.

-
- 170 Op basis van de financiële meerjaren prognose 2011-2015 kan de financiële positie van Wonen West Brabant als ‘onder druk, maar stabiel’ worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value rond 75%) voor de prognoseperiode, blijkt dat Wonen West Brabant de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen.
- 171 PwC is van mening dat het (financieel) management passende maatregelen treft bij het monitoren van de financiële positie en deelt de mening van Wonen West Brabant dat het aanpassen aan externe ontwikkelingen, zoals stagnerende verkopen, van essentieel belang is voor de gewenste ontwikkeling van de financiële positie van Wonen West Brabant.
- 172 Per saldo concludeert PwC dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en efficiëntie goed is. In het restant van dit hoofdstuk zal het oordeel worden toegelicht.

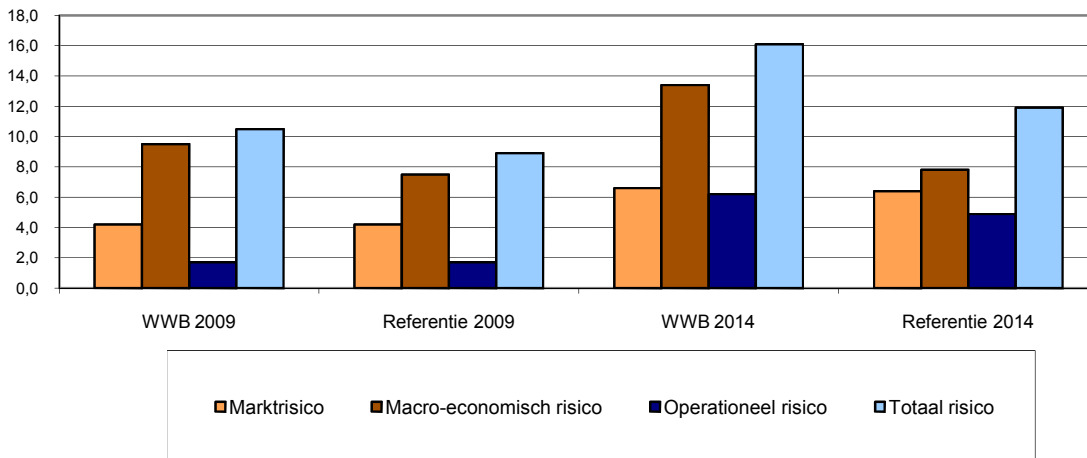
Beoordeling CFV en WSW ‘voldoende’

- 173 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) houden financieel toezicht op de corporatiesector. Zij hebben als onderdeel van hun taak ook Wonen West Brabant beoordeeld. Onderstaand wordt ingegaan op het oordeel van het CFV en het WSW ten aanzien van Wonen West Brabant en de conclusie die PwC daar aan verbindt in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Beoordeling CFV ‘voldoende’

- 174 Het solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen per ultimo 2009 groter is dan het voor Wonen West Brabant vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, wat tot het oordeel ‘voldoende solvabiliteit’ leidt.
- 175 Het continuïteitsoordeel 2010 (periode 2009 – 2014) van het CFV is eveneens positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2009 tot en met 2014 boven het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Zowel het solvabiliteitsoordeel 2009 als het continuïteitsoordeel 2009 van het CFV zijn positief.
- 176 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op “Value at Risk”. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt, operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen.
- 177 Voor Wonen West Brabant ziet de ontwikkeling van de risico’s er als volgt uit op basis van de cijfers 2009 – 2014.

Figuur 4-1: risico beoordeling CFV



Bron: *Corporatie in Perspectief 2010, PwC 2011*

- 178 Ten opzichte van de referentie blijkt dat in 2009 en in 2014 het macro-economisch risico als 'hoger' wordt geschat. Het operationeel risico wordt in 2014 eveneens hoger geschat dan bij de referentie corporatie. Vooral het feit dat Wonen West Brabant een aanzienlijke nieuwbouw- en verkoopportefeuille heeft, verhoogt de risico-inschatting. Het hogere macro-economisch risico wordt daarnaast ook veroorzaakt door het risico in de renteontwikkeling in relatie tot de groeiende leningportefeuille. PwC merkt op dat het CFV naar aanleiding van een dialoog met Wonen West Brabant voor de komende jaren de risico inschatting naar beneden heeft bijgesteld.
- 179 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting vereist ultimo 2014 volgens de CFV-systematiek een relatieve vermogenspositie van 18,3%. Wonen West Brabant heeft ultimo 2014 een feitelijke vermogenspositie van 19,3 %. Voor het CFV is dit de grondslag om te concluderen dat de continuïteit niet in gevaar komt.
- 180 Per saldo concludeert PwC dat Wonen West Brabant, gelet op het oordeel van het CFV, voldoende presteert.

Oordeel WSW 'voldoende'

- 181 Wonen West Brabant dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus de normatieve aflossingen van 2% (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW een borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van de WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien daaraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.
- 182 In het schrijven van 27 juli 2010 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2010 – 2014 dat Wonen West Brabant onveranderd kredietwaardig is. Hierbij wordt wel een claim gelegd op het benodigde faciliteringsvolume 2012. Het WSW wil, voordat zij dit faciliteringsvolume vrijgeeft, beoordelen in hoeverre het voorgenomen beleid is geëffectueerd, mede in het licht van de fusie met ingang van 1 januari 2011.

- 183 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaargezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen. Het WSW heeft schriftelijk aan Wonen West Brabant laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 121,9 miljoen, verminderd met € 30,1 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave. Vanaf 1 januari 2010 tot en met de datum van de brief van het WSW (27 juli 2010) had Wonen West Brabant reeds € 70 miljoen van het faciliteringsvolume ingevuld middels aangetrokken financiering.
- 184 PwC concludeert samenvattend dat Wonen West Brabant, gelet op het oordeel van het WSW, op dat onderdeel voldoende presteert.

Financieel beleid scoort 'goed'

- 185 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen ervan bij Wonen West Brabant kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:
- a Kasstromen
 - b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
 - c Rendement op investeringen
 - d Waardeontwikkeling
 - e Vermogensontwikkeling.
- 186 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Wonen West Brabant in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Wonen West Brabant op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Wonen West Brabant gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd is in een passende vermogensontwikkeling.
- 187 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld er in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.
- 188 Het financiële beleid van Wonen West Brabant is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Wonen West Brabant wil haar middelen efficiënt en effectief inzetten. Hierbij hanteert Wonen West Brabant drie belangrijke uitgangspunten; een minimaal weerstandsvermogen, voldoende financieringsruimte en een positieve kasstroom. Daarnaast worden aan nieuwe investeringen rendementseisen gesteld gedifferentieerd naar soort vastgoed.
- 189 Wonen West Brabant is reeds enkele jaren bezig met sturing op kasstromen. De uitgangspunten die Wonen West Brabant heeft geformuleerd voor de financiële sturing, sluiten zoveel mogelijk aan bij de uitgangspunten van het CFV en het WSW. Een belangrijke maatstaf voor Wonen West Brabant is de ondergrens van het weerstandsvermogen waarbij aansluiting wordt gezocht bij de systematiek van het CFV.
- 190 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Goed	7,5
Rendement op investeringen	Goed	7,5
Waardeontwikkeling	Goed	7,5
Vermogensontwikkeling	Voldoende	7,0
Oordeel	Goed	7,3

Bron: PwC, 2010

- 191 Wonen West Brabant heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom ‘goed’.

Sturing op kasstromen scoort ‘voldoende’

- 192 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat er een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.
- 193 Wat Wonen West Brabant goed doet, is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Periodiek stelt Wonen West Brabant een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, de kosten van het werkapparaat en de overige bedrijfskosten. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken. Hierbij houdt Wonen West Brabant ook rekening met de genormeerde 2% aflossingsfictie zoals het WSW die voorschrijft. Tot slot worden grootschalige projecten faseerbaar in de tijd en in financieringscategorieën ontwikkeld, waardoor Wonen West Brabant flexibiliteit behoudt om bij te sturen bij tegenvallende kasstromen.
- 194 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Wonen West Brabant gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Wonen West Brabant weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning & control cyclus. Voor het laatste bij de begroting 2008 heeft Wonen West Brabant een uitgebreide scenario analyse gedaan, waarbij een 'stagnatie', een 'verwacht' en een 'groei' scenario zijn gesimuleerd. Op de meerjarenbegroting 2010-2019 is door Ortec Finance een risicoanalyse uitgevoerd. Het verdient aanbeveling de volatiliteit een (structurele) plek te geven binnen de planning & control cyclus van Wonen West Brabant en hierbij onderscheid te maken in macro-economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro-economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Wonen West Brabant kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen.
- 195 Wonen West Brabant hanteert als eis een positieve vrije kasstroom. Het belang van kasstromen ziet men in bij Wonen West Brabant en wordt op dit moment centraal gesteld bij integrale financiële sturing. Het management heeft kasstroomsturing geheel ingebed in de planning- en controlcyclus, waarbij het aanbeveling verdient de volatiliteit een (structurele) plek te geven binnen de planning & control cyclus van Wonen West Brabant en

hierbij onderscheid te maken in macro-economische scenario's en interne beleidsvarianten. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als 'voldoende'.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren 'goed'

- 196 Wonen West Brabant stuurt expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen. In de begrotingen en tussentijdse managementinformatie worden direct en indirect rendement van vastgoed gevolgd. In haar beoordeling maakt PwC onderscheid tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen berekend voor de periode 2008 – 2014.
- 197 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Wonen West Brabant in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.
- 198 Het direct rendement (operationele kasstroom als % van de gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.
- 199 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.
- 200 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken expliciet onderdeel uit van het financieel beleid, zowel interest dekkingsratio als direct – en indirect rendement worden gevolgd in de tijd. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als goed.

Rendement op investeringen scoort 'goed'

- 201 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Wonen West Brabant hanteert bij investeringsbeslissingen zichtbaar de IRR. Deze wordt afgeleid van de door het CFV voorgeschreven disconteringsvoet aangevuld met Wonen West Brabant-specifieke op- en afslagen voor de diverse categorieën vastgoed (sociale huur, middeldure huur, etc.).
- 202 Wonen West Brabant hanteert voor investeringsbeslissingen niet de onrendabele top. Wel worden bij de waardering van investeringen tegen bedrijfswaarde de door het CFV voorgeschreven parameters gehanteerd wat leidt tot afboeking van de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Wonen West Brabant gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. Voor sociale huurwoningen geldt dan ook een lagere rendementseis (IRR) dan de door het CFV voorgeschreven disconteringsvoet. Voor middeldure huurwoningen hanteert Wonen West Brabant bijvoorbeeld een rendementseis (IRR) welke gelijk is aan de disconteringsvoet van het CFV. De berekeningswijze van het te behalen rendement wijkt echter af van de door CFV gehanteerde berekeningswijze. Wonen West Brabant hanteert in haar berekeningen een restwaarde voor de woningen terwijl het CFV in haar berekeningen de woningen volledig afschrijft tot het niveau van de waarde van de grond.

-
- 203 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.
- 204 In de begroting 2011 heeft Wonen West Brabant zichtbare kaders gesteld binnen haar financieel beleid en zijn zichtbare normen benoemd voor investeringsbeslissingen. Per soort vastgoed hanteert Wonen West Brabant gedifferentieerde rendementseisen. PwC beoordeelt dit onderdeel daarom als goed.

Waardeontwikkeling scoort 'goed'

- 205 Wonen West Brabant waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing.
- 206 De uitgangspunten die Wonen West Brabant hanteert bij bepaling van de bedrijfswaarde sluiten aan bij de uitgangspunten die het WSW en het CFV voorschrijven. De enige afwijking betreft de verkopen; Wonen West Brabant rekent in haar begroting voortschrijdende verkopen in (gemiddeld 75 woningen per jaar). Overigens onderkent Wonen West Brabant dit zelf ook in haar meerjarenbegroting en stelt zij vast dat zonder dit effect het weerstandsvermogen ook boven de ondergrens blijft. Daarnaast heeft Wonen West Brabant in haar meerjarenbegroting 2011-2020 reeds rekening gehouden met de bijdrageheffing voor saneringssteun en hogere beheerkosten als gevolg van de fusiekosten inzake Stadlander. Wonen West Brabant scoort naar onze mening goed op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort 'voldoende'

- 207 Wonen West Brabant hanteert voor de beoordeling van haar vermogenspositie de definitie van het weerstandsvermogen van het CFV². In het continuïteitsoordeel 2010 van het CFV is bepaald dat de corporatie een minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 11,3% van het balanstotaal moet aanhouden. Eind 2010³ bedroeg het weerstandsvermogen 30,9%.
- 208 De beoordeling van het vermogen van Wonen West Brabant richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.
- 209 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.
- 210 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen, is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'loan to value' genoemd. Wonen West Brabant monitort inzake haar

² Uitgaande van waardering van het bezit tegen bedrijfswaarde.

³ Op basis van meerjarenbegroting 2011 aangezien de jaarrekening 2010 nog niet voorhanden was ten tijde van het schrijven van dit rapport.

vermogensontwikkeling de loan to value niet periodiek. Wel wordt de loan to value gevolgd vanuit deelname aan de WoonBench. Daarnaast neemt Wonen West Brabant deel aan de aeDex en volgt daarmee de maatschappelijk opgeofferde waarde in elke begroting. Wonen West Brabant heeft de wens beleid te voeren op deze maatschappelijk opgeofferde waarde (of zoals Wonen West Brabant dit noemt: onbenoemd vermogen), echter is daar momenteel nog niet ver genoeg voor.

211 PwC concludeert samenvattend dat Wonen West Brabant ten aanzien van haar financieel beleid goed presteert.

Financiële positie scoort ‘voldoende’

212 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Wonen West Brabant conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Wonen West Brabant is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2011⁴ aangehouden.

213 De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

214 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Voldoende	7,0
Direct rendement	Voldoende	7,0
Loan to value	Onvoldoende	5,5
Investerings- / financieringsratio	Voldoende	7,0
Oordeel	Voldoende	6,6

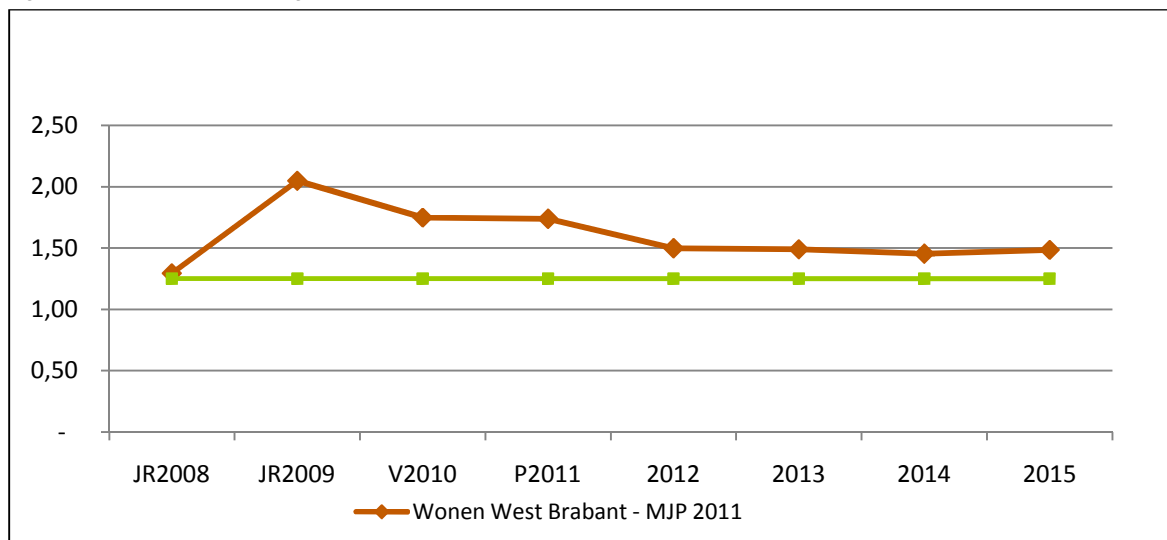
Bron: PwC, 2011

⁴ Hierbij wordt opgemerkt dat de cijfers voor V2010 zijn ontleend aan de begroting 2011 en dus niet aan de gecontroleerde jaarrekening 2010 daar deze nog niet beschikbaar was ten tijde van het schrijven van dit rapport.

Interest dekkingsratio scoort ‘voldoende’

- 215 Ieder tertiaal wordt de RvC geïnformeerd over de actuele verwachting van het saldo operationele kasstromen en de bijhorende ratio's, zoals dekking van rentekosten, maar ook de dekking van rentekosten plus aflossingen. Wonen West Brabant gebruikt voor het beoordelen van haar operationele kasstroom de interest dekkingsratio.
- 216 Deze geeft aan of de operationele kasstroom voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



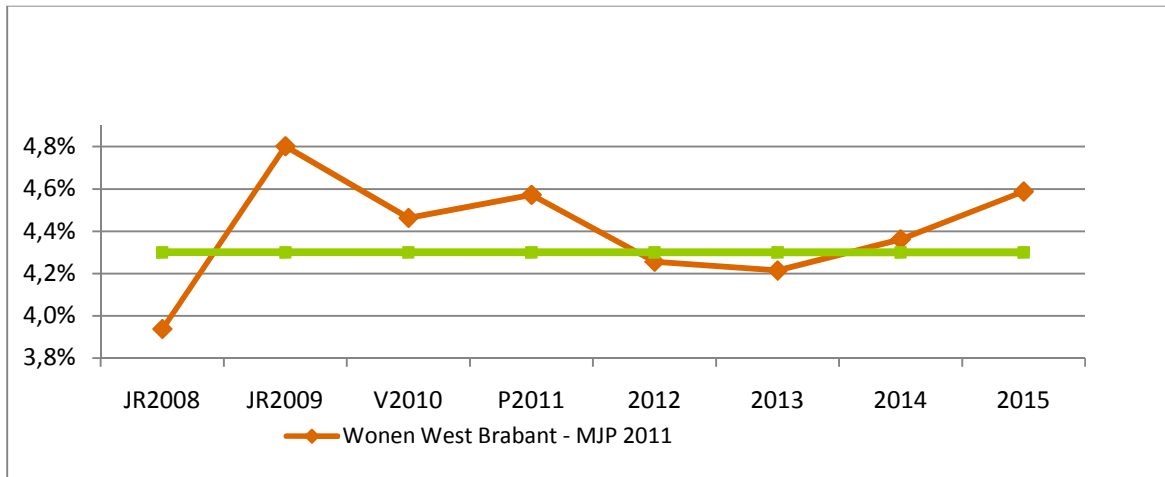
Bron: Jaarrekening 2008 en 2009, Verwachting 2010 en Meerjarenbegroting 2011 Wonen West Brabant, PwC 2011

- 217 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Uit bovenstaande grafiek, bepaald aan de hand van de begroting 2011 – 2015, blijkt dat de interest dekkingsratio alle jaren boven de 1,25 blijft en wordt daarmee als voldoende beoordeeld.

Direct rendement scoort ‘voldoende’

- 218 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. PwC gaat uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement



Bron: Jaarrekening 2008 en 2009, Verwachting 2010 en Meerjarenbegroting 2011 Wonen West Brabant, PwC 2011

- 219 Wonen West Brabant heeft als norm voor haar exploitatierendement een minimum van 2,6% gesteld. In de sector wordt vaak een norm gehanteerd van circa 4,3%⁵. Het direct rendement van Wonen West Brabant schommelt rondom de norm van 4,3% met een uitschieter naar boven in 2009. Een rendement onder de norm geeft aan dat met de exploitatie wordt ingeteerd op het vermogen. PwC geeft er de voorkeur aan om naar een gemiddelde over meerdere jaren te kijken en dan te sturen op een minimaal direct rendement.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

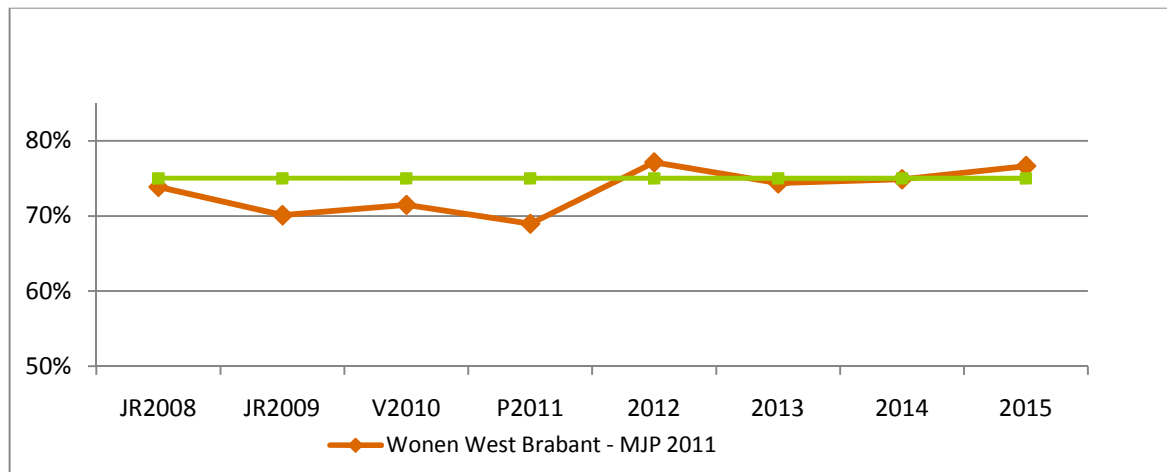
- 220 Wonen West Brabant hanteert bij investeringsbeslissingen de IRR gesegmenteerd naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen zichtbare rendementscijfers beschikbaar, PwC schort derhalve haar oordeel op.

Loan to value scoort 'onvoldoende'

- 221 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, oftewel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering.
- 222 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van de bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal wenselijk percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008 – 2015.

⁵ Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen.

Figuur 4-4: loan to value



Bron: Jaarrekening 2008 en 2009, Verwachting 2010 en Meerjarenbegroting 2011 Wonen West Brabant, PwC 2011

- 223 De loan to value voor Wonen West Brabant beweegt zich de komende jaren rond de 75% en komt in 2012 en 2015 net boven de bandbreedte van een gezonde situatie. Gezien de omvangrijke investeringsportefeuille die grotendeels extern gefinancierd wordt beoordeelt PwC dit aspect daarmee als onvoldoende (onder de norm).

Investerings-/financieringsratio scoort ‘voldoende’

- 224 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. De mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin extern vermogen wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.
- 225 In de volgende figuren wordt de investerings-/financieringsratio voor Wonen West Brabant voor de periode 2011 – 2015 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Tabel 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2011	2012	2013	2014	2015	Cumulatief
Investeringen	32.807	83.570	58.189	35.280	62.854	272.700
Af: Verkopen	10.156	10.196	10.453	10.569	10.740	52.114
Af: Operationele kasstroom	9.090	7.002	8.056	8.143	9.265	41.556
Financieringskasstroom	13.561	66.372	39.680	16.568	42.849	179.030

Bron: Meerjarenprognose 2011 Wonen West Brabant, PwC 2011

Tabel 4-5: Investerings-/ financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings-/financieringsratio in %	2011	2012	2013	2014	2015	Cumulatief
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen	31%	12%	18%	30%	17%	19%
Af: Operationele kasstroom	28%	8%	14%	23%	15%	15%
Investerings/financieringsratio	41%	79%	68%	47%	68%	66%

Bron: Meerjarenprognose 2011 Wonen West Brabant, PwC 2011

- 226 Over de periode 2011 – 2015 investeert Wonen West Brabant ruim € 273 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden deels gefinancierd vanuit verkoop van bestaand bezit (€ 52 miljoen) en de operationele kasstroom (€ 42 miljoen). Per saldo betekent dit dat € 179 miljoen aan externe financiering wordt aangetrokken over de gehele periode 2011 – 2015. Daarnaast wordt in deze periode € 123 miljoen aan leningen afgelost, waardoor de totale financieringskasstroom circa € 300 miljoen zal bedragen. De investerings/financieringsratio komt uit op 66%. Dit heeft een relatief grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie (Wonen West Brabant bereikt de grens van de financiële mogelijkheden), maar dat deze niet verder onder druk komt te staan. In het licht hiervan wordt de investerings-/financieringsratio van 66% als voldoende (conform de norm) beoordeeld.
- 227 De eerstkomende jaren heeft Wonen West Brabant een aanzienlijke investerings- en verkoopportefeuille. Dit betreft enerzijds het afwickelen van de huidige projecten in uitvoering maar ook het opstarten van nieuwe projecten. De doorgang van deze projecten is intern nadrukkelijk gekoppeld aan de realisatie van de voorgenomen verkopen en de uitwerking van voorgenomen beleid door de overheid. Grootschalige projecten worden derhalve faseerbaar in de tijd en in financieringscategorieën ontwikkeld, waardoor Wonen West Brabant flexibiliteit behoudt om bij te sturen bij tegenvallende kasstromen.
- 228 Op basis van de financiële meerjaren prognose 2011-2015 kan de financiële positie van Wonen West Brabant als onder druk, maar stabiel worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value rond 75%) voor de prognoseperiode, blijkt dat Wonen West Brabant de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Gezien de grote investeringsambities bereikt Wonen West Brabant de grenzen van haar borgingsmogelijkheden. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van haar investeringen.

Treasury scoort ‘goed’

- 229 Wonen West Brabant heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.
- 230 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuu).t).
 - b Effectiviteit van de treasury-functie.
 - Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

231 De volgende tabel bevat de score van Wonen West Brabant op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-6: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury-statuut	Goed	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Bijzondere prestatie	8
Afdekken renterisico's	Goed	7,5
Oordeel	Goed	7,7

Bron: PwC, 2011

232 PwC concludeert dat het presteren van Wonen West Brabant op dit onderwerp goed is. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasuryfunctie is gedegen en gedetailleerd. Wonen West Brabant beschikt ook over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De score op dit onderwerp is daarom goed.

233 Per 1-1-2010 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,01% (CFV referentiecorporatie 4,41%) en dit daalt gedurende 2010 naar 3,71%. Door Wonen West Brabant worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasuryjaarplan. Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn eisen verbonden. Deze zijn onder meer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

Interne beheersing scoort 'bijzondere prestatie'

234 In 2009 is een goedkeurende verklaring verstrekt bij de jaarrekening van Wonen West Brabant. In het kader van de accountantscontrole zijn de bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. Hieruit blijkt dat de interne beheersing van Wonen West Brabant adequaat is. Wonen West Brabant heeft in 2009 ambities geformuleerd ten behoeve van het aanscherpen van de interne beheersing. Uit het accountantsverslag en de managementletter, blijkt dat een aanzienlijk deel van de gesignaleerde risico's in de managementletter 2008 en 2009 is opgelost. De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van interne beheersing (naast de integratie als gevolg van de fusie tot Stadlander) zijn het verfijnen van het intern controleplan (control beleidsplan), het opzetten van een tax control framework en het digitaliseren van de factuurstroom.

235 Door het CFV is onderzoek gedaan naar beheersmaatregelen op het gebied van integriteit. Uit het accountantsverslag 2009, blijkt dat de bestuurder van Wonen West Brabant heeft aangegeven op basis van de uitkomsten van dit onderzoek in samenspraak met de Raad van Commissarissen een actieplan op te stellen. In dit actieplan zullen de functies binnen Wonen West Brabant worden benoemd waarbij sprake is van fraudegevoeligheid. Dit, aangevuld met de uitingen inzake integriteit die zijn waargenomen ten kantore van Wonen West Brabant, toont aan dat Wonen West Brabant bewust bezig is met het thema integriteit en de bewustwording hiervan onder haar medewerkers. Uit het oordeel van de accountant is af te leiden dat de financial control op orde is. Dit betekent dat de organisatie in staat is om achteraf verantwoording af te leggen over haar financiële huishouding. PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing een 'bijzondere prestatie' scoort. Wel zal het een uitdaging worden om dit voor de nieuwe fusiecorporatie Stadlander vast te houden en voort te zetten.

5. Wonen West Brabant presteert goed op het gebied van efficiëntie

- 236 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van ‘presteren naar vermogen en continuïteit’. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp ‘presteren naar efficiëntie’ aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.
- 237 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.
- 238 Om de prestaties van Wonen West Brabant te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Wonen West Brabant expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Wonen West Brabant, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Wonen West Brabant. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

- 239 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009, de benchmarkgegevens van WoonBench zijn gebaseerd op 2008.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie ‘goed’

- 240 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Deze zijn bewust opgenomen, zodat Wonen West Brabant maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij WWB	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per VHE	€ 810	€ 645	€ 1.365	€ 956	7,5
Onderhoudskosten per VHE	€ 2.193	€ 952	€ 2.391	€ 1.678	5
Huurachterstanden (% van huursom)	0,58%	0,40%	2,25%	1,07%	8
Bruto loonkosten per FTE	€ 47.681	39.986	51.112	€46.165	7,0
Automatiseringskosten per FTE	€ 9.172	€ 4.353	€ 16.686	€ 9.417	7,5
Huisvestingskosten per FTE	€ 4.458	€ 4.458	€ 13.869	€ 8.392	9
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,66	0,48	0,97	0,71	7,5
Eindoordeel	Goed				7,4

Bron: Wonen West Brabant 2009, Stichting WoonBench 2009, PwC 2011

- 241 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed. Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Wonen West Brabant scoort overwegend gemiddeld of lager op de kengetallen. Er is sprake van relatief lage beheerkosten per VHE en huisvestingskosten per FTE. Het resultaat van de onderhoudskosten per VHE ligt iets boven het gemiddelde.

Algemeen

- 242 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Wonen West Brabant om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.
- 243 PwC heeft vastgesteld dat bij Wonen West Brabant op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen lager dan die van de referentiecorporaties.
- 244 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid

gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

245 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

246 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Wonen West Brabant € 810,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 956,-. De laagste waarde bedraagt € 645,- en de hoogste waarde € 1.365,-. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Onderhoudskosten per VHE fors hoger dan gemiddeld

247 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de onderhoudskosten per verhuureenheid van Wonen West Brabant € 2.193,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 1.678,-. De laagste waarde bedraagt € 952,- en de hoogste waarde € 2.391,-. De onderhoudskosten zijn daarmee fors boven het gemiddelde. PwC merkt op dat bij Wonen West Brabant een duidelijke relatie tussen de onderhoudskosten en het strategisch voorraadbeleid ontbreekt. Indien in het strategisch voorraadbeleid beter de relatie met de onderhoudskosten wordt gelegd, kan Wonen West Brabant naar verwachting besparen op de onderhoudskosten per VHE zonder dat dit ten koste gaat van de benodigde kwaliteit van het bezit. Wonen West Brabant beseft dat dit onderwerp meer focus vergt en zal ook de nodige aandacht hieraan besteden.

Personeelskosten per FTE zijn iets hoger dan gemiddeld

248 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE's. De gemiddelde loonkosten van Wonen West Brabant liggen iets hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (op de norm).

Automatiseringskosten per FTE zijn lager dan gemiddeld

249 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per FTE berekend. Bij Wonen West Brabant bedraagt het kostenniveau per FTE € 9.172,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 9.417,-, de maximumwaarde € 16.686,- en de minimumwaarde € 4.353,-. De score op dit onderdeel is daarom goed (boven de norm).

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud ondergemiddeld

250 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

251 De formatie bedraagt 0,66 FTE per 100 VHE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,71 en het maximum 0,97. De formatie van Wonen West Brabant per 100 verhuureenheden is daarmee lager dan gemiddeld. Dit onderdeel is daarom als 'goed' beoordeeld

6. Bij Wonen West Brabant is sprake van goed functionerend toezicht (governance)

- 252 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Wonen West Brabant het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Wonen West Brabant gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.
- 253 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Wonen West Brabant en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:
- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
 - b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen.
 - ii Opgaven in het werkgebied.
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - iv Vermogen.
- 254 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:
- a De Code.
 - b Statuten en reglementen;
 - c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten;
 - d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC;
 - e De internetsite van Wonen West Brabant.

Governancestructuur van Wonen West Brabant scoort 'goed'

- 255 PwC is van mening dat Wonen West Brabant een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht. De volgende tabel bevat het eindoordeel op dit onderdeel,

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Goed (boven de norm)	7,0
Opgaven in het werkgebied	Goed (boven de norm)	7,5
Invloed van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Goed	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed

- 256 In de jaarrekening en op de website wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance. Het jaarverslag van de RvC is in het jaarverslag over 2009 opgenomen. In dit verslag geeft de RvC haar visie op toezicht houden en gaat zij in op de belangrijkste gebeurtenissen. Op de website is verder uitgebreide informatie over Governance te vinden onder het hoofdje 'De Samenleving'. Dit betreft:
- a Aedescode
 - b Governance Code Woningcorporaties
 - c Integriteitscode
 - d Klachtenregeling ongewenst gedrag
 - e Klokkenluideregeling
 - f Reglement RvC
 - g Reglement Commissies RvC
 - h Jaarverslag RvC 2008
 - i Samenstelling RvC inclusief rooster van aftreden RvC
- 257 Uit deze opsomming blijkt dat de meeste van de volgens de Code te publiceren documenten op de website zijn opgenomen. De prestatieafspraken met belanghebbenden en een overzicht van belanghebbenden zijn niet op de website zijn gepubliceerd. PwC raadt Wonen West Brabant aan dit alsnog te doen. Ook is het voor de toegankelijkheid van het onderwerp governance beter om het onder een gelijknamig hoofdje op de website te presenteren.
- 258 Wat daarentegen heel goed is, is dat Wonen West Brabant het principe van 'pas toe of leg uit' helder en transparant heeft uitgevoerd. In het verslag wordt aangegeven waarom Wonen West Brabant is afgeweken van de code. Dit is ondermeer gebeurt bij de overschrijding van de maximale zittingstermijn en een nevenfunctie van een RvC-lid.
- 259 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit is zoals gezegd ook op de website gepubliceerd. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden.
- 260 De leden van de RvC van Wonen West Brabant onderschrijven de landelijk gehanteerde Governance Code en de integriteitcode van Wonen West Brabant. De voorzitter van RvC heeft samen met de bestuurder de gedragscode van Wonen West Brabant ondertekend. PwC adviseert de volledige RvC het document te laten tekenen, omdat daar een sterkere signaalfunctie vanuit gaat.
- 261 De RvC van Wonen West Brabant heeft een duidelijke eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Wonen West Brabant invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Centraal in de visie staat de onafhankelijke rol van de controller. Deze rapporteert aan de RvC heeft ook rechtstreeks toegang tot de RvC indien hij zaken constateert waar naar zijn mening de raad van op de hoogte dient te zijn. De RvC benoemt en beschermt de controller om hem in staat te stellen zijn onafhankelijke positie in te vullen. De onafhankelijkheid is echter arbeidsrechtelijk nog niet geregeld. In het nieuwe reglement zal dit wel het geval zijn. Deze constructie stelt de RvC in staat op afstand toezicht te houden, terwijl zij tegelijkertijd wel de beschikking heeft over voldoende relevante informatie om het toezicht ook goed uit te kunnen oefenen.

262 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Wonen West Brabant ook zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een adequaat functionerend toezicht. Door de zeer specifieke aandacht voor de onafhankelijke rol van de controller is de score ‘boven de norm’.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort conform de norm

263 In het voorgaande is geconstateerd dat Wonen West Brabant in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of (de RvC van) Wonen West Brabant ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

264 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

265 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Eigen ambities en doelen*’ is het oordeel conform de norm. Het bestuur heeft de visie in een missie in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Wonen West Brabant (vorming van de strategie en visie in conceptfase en definitieve versie), maar geeft zelf aan dat niet precies kan worden aangegeven hoe groot de invloed is. Het oordeel is daarom ‘conform de norm’. Vermeldenswaardig is wel dat de RvC vijf jaar geleden de huidige bestuurder heeft aangesteld om een strategische koerswijziging door te voeren. Dit onderstreept de betrokkenheid van de RvC bij de strategiebepaling. De gebeurtenis valt echter buiten de bij deze visitatie gehanteerde onderzoekstermijn en is daarom niet in de score verwerkt.

266 Ten aanzien van het toetsingscriterium ‘*Opgaven in het werkgebied*’ is het oordeel boven de norm. PwC constateert dat op de internetsite van Wonen West Brabant zeer veel informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. Zo is per gemeente waar Wonen West Brabant actief is een gebiedsprogramma opgenomen. Deze geven een goed beeld van de opgaven waar de betreffende gemeente voor staat én de wijze waarop Wonen West Brabant bijdraagt aan het invullen van de opgaven. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn echter niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven. De RvC toont een grote betrokkenheid ten aanzien van de opgaven in het werkgebied en is goed op de hoogte van wat er speelt.

-
- 267 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Wonen West Brabant conform de norm presteert om de volgende redenen:
- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Wonen West Brabant tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
 - b Wonen West Brabant houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.
- 268 Wonen West Brabant houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden. PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Wonen West Brabant is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren. De RvC is zichtbaar voor de belanghebbenden en is zoals in de code is voorgeschreven aanwezig op bijeenkomsten met belanghebbenden. Eén keer per jaar vindt overleg plaats tussen vertegenwoordigers van de Huurders Belangen Vereniging en de RvC. Beide partijen vinden deze vorm van overleg voldoende. Ook is de RvC zichtbaar voor belanghebbenden doordat leden van de RvC regelmatig belangrijke gebeurtenissen zoals het leggen van de eerste steen aanwezig zijn. Het oordeel is daarom 'conform de norm'.
- 269 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Wonen West Brabant heeft een auditcommissie ingesteld die meerdere malen per jaar bijeenkomt en ook meerdere keren per jaar contact heeft met de accountant. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de waarderingsgrondslagen, ao/ic en risico's rond de projecten die Wonen West Brabant onderneemt. De voltallige RvC houdt ook jaarlijks een formeel overleg met de accountant, maar heeft indien nodig extra contact met de accountant om specifieke zaken te bespreken. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. Het oordeel is 'conform de norm'.

A. Brondocumenten

Tabel A-1: Overzicht brondocumenten

Presteren naar ambities en doelen
Ondernemingsplan 2008, 2009, 2010
W-W-Barometer van diverse maanden en tertialen 2008-2010
Notitie voor MT W-W-Barometer
Koers 2007-2011
Inleiding jaarplan 2009
Jaarverslagen 2007-2009
Presteren naar opgaven
Provinciale bevolkingsprognose
Def concept woonconvenant en kovk Roosendaal
Gebiedsprogramma 2007 Bergen op Zoom
Gebiedsprogramma 2007 Roosendaal
Gebiedsprogramma 2007 Steenbergen
Gebiedsprogramma 2007 Woensdrecht
Prestatieafspraken 2008 Bergen op Zoom
Prestatieafspraken 2009-2010 Woensdrecht
Provinciale bevolkings en woningbehoefteprognose 2008
Woonvisie Steenbergen
Visie op Wonen en Leven in West Brabant en Tholen 2025
Presteren volgens belanghebbenden
WoonBench Maatschappelijk Oordeel rapportage 2010
Presteren naar vermogen en continuïteit
Accountantsrapport 2007-2009
Begroting 2008
Begroting 2009 inclusief treasuryjaarplan
Begroting 2010
Managementletters 2007-2009
Quickscan leegstandcijfers
Rapport risicoanalyse Wonen West Brabant
Treasury jaarplan 2010
WoonBench Financiële en Operationele rapportage 2009
Governance
50 dagen controller
Bestuursreglement Wonen West Brabant
Integriteitscode Wonen West Brabant
Klachtenregeling ongewenst gedrag
Klokkenluiderregeling
Reglementcommissies
Reglement RvC
Statuten Wonen West Brabant
Vrije investeringsruimte directeur

Bron: PwC, 2011

B. Gedetailleerde toetsing

270 *Wordt apart verstuurd*

C. Geïnterviewde interne belanghebbenden

Tabel C-1: interne belanghebbenden die interview hebben gegeven

Naam	Functie
De heer A.B. Ringersma	Directeur-bestuurder
De heer W.J. Zaal	Controller
De heer W.J. Maas	Manager ontwikkeling & strategie
De heer J.B.H.M. van de Kerkhof	Senior adviseur ontwikkeling & strategie
De heer W.C.M. van den Bergh	Manager zorgvastgoed & techniek
Mevrouw B.H.M. Koster - Huijsmans	Senior projectleider zorgvastgoed & techniek
De heer F.J.M. Mous	Manager bedrijfsbureau
De heer P.J.J. Musters	Teamleider wonen
De heer A.P.A. Cavadino	Manager wonen
De heer C.J.M. Withagen	Teamleider klantencontact, huuradministratie & incasso
De heer P.A.J.M. Verheijen	Manager bedrijfsdiensten
De heer P.W.P. Franken	Teamleider financiën
De heer J.C. van der Tak	Voorzitter Raad van Commissarissen

Bron: PwC, 2011

D. Geïnterviewde externe belanghebbenden

271 In totaal hebben 46 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie door het invullen van hun ervaringen met Wonen West Brabant in een elektronische vragenlijst. Als aanvulling op deze bevindingen zijn nog een vijftal interviews afgenomen. In de onderstaande tabel is zichtbaar welke belanghebbenden een aanvullend interview hebben gegeven.

Tabel D-1: externe belanghebbenden die een aanvullend interview hebben gegeven

Naam	Functie	Contactpersoon	Functie
Gemeenten	Gemeente Steenbergen	De heer Van Geel	Wethouder
Doelgroep	Bewonersvereniging Putte	De heer C. Mooijman	Vice-voorzitter
	Wijkcommissie Noordgeest	M. Uijtdewillegen	Voorzitter wijkcommissie
Zorg- en welzijn	Tante Louise-Vivensis	De heer J. Pelgrims	Directeur
	SDW Zorg	De heer P. Meijs	Directeur-bestuurder

Bron: PwC, 2011

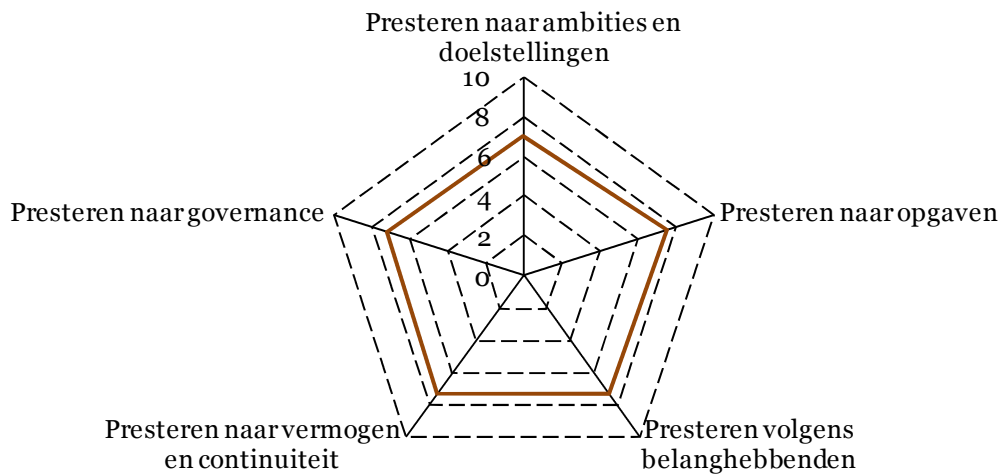
E. Visitatiescorekaart en – spinnenwebben

272 In deze bijlage zijn de in het visitatiekader voorgeschreven integrale scorekaart en bijbehorende prestatiespinnenwebben opgenomen.

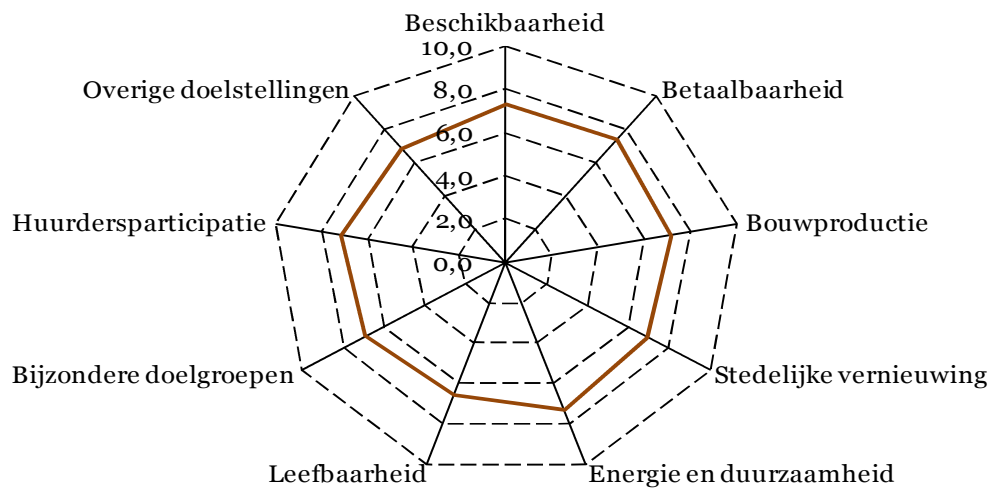
Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	6,6	8	8	8	7,1
Beschikbaarheid		8	8	8	7,3
Betaalbaarheid	7,1	8	8	8	7,4
Bouwproductie	6,8	8	8	8	7,2
Stedelijke vernieuwing	6,5	8	8	8	7,0
Energie en duurzaamheid	7,0	8	8	8	7,3
Leefbaarheid	5,9	8	8	8	6,5
Bijzondere doelgroepen	6,4	8	8	8	6,9
Huurdersparticipatie	6,7	8	8	8	7,1
Overige doelstellingen	6,4	8	8	8	6,9
Presteren naar opgaven	7,4	8	8	8	7,6
Landelijke opgaven	7,0	8	8	8	7,3
Regionale opgaven	7,4	8	8	8	7,6
Lokale opgaven	7,8	8	8	8	7,9
Presteren volgens belanghebbenden	7,3				7,3
Missie en visie	7,8				7,8
Inspraak, participatie en communicatie	6,8				6,8
Prestatieafspraken	7,4				7,4
Resultaten	7,4				7,4
Verantwoording	7,2				7,2
Presteren naar vermogen en continuïteit	7,3				7,3
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	7,0				7
Financieel beleid	7,3				7,3
Financiële positie	6,4				6,4
Treasury	7,7				7,7
Interne beheersing	8,0				8,0
Efficiëntie	7,4				7,4
Governance	7,2				7,2
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	7				7
Opgaven in het werkgebied	7,5				7,5
Invloed van belanghebbenden	7,0				7,0
Vermogen	7,0				7,0
Totaalscore					7,3

Prestatiespinnenwebben

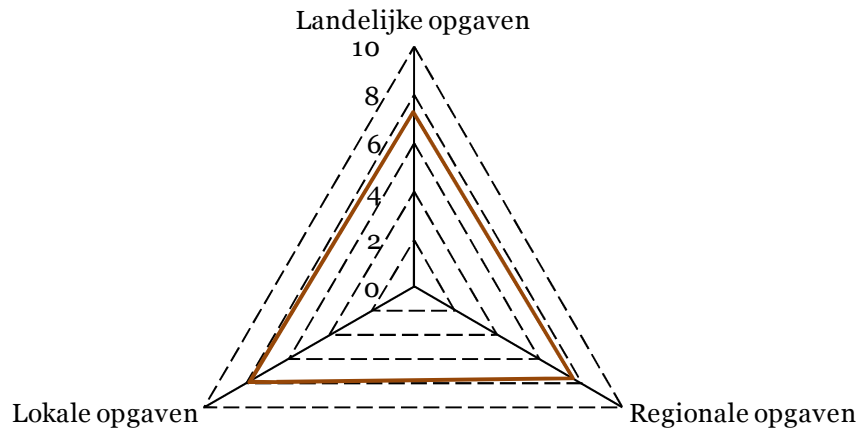
Totaalscore maatschappelijke visitatie Wonen West Brabant



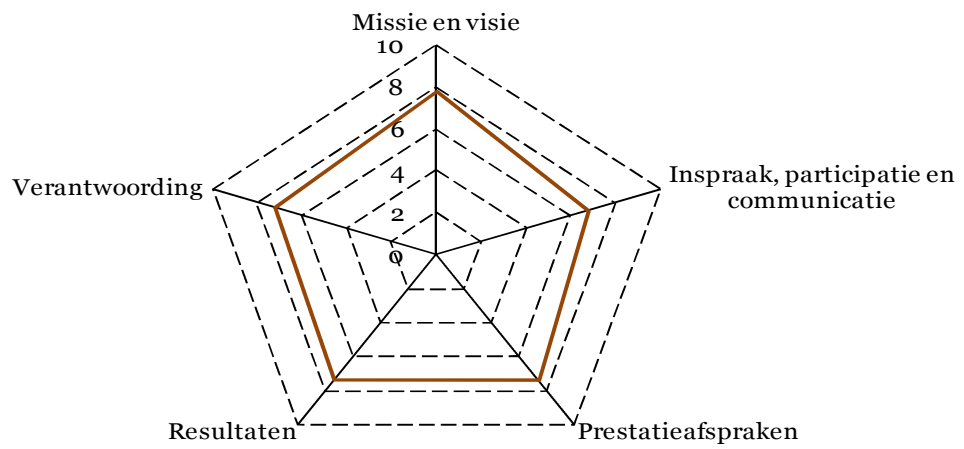
Score presteren naar ambities en doelstellingen



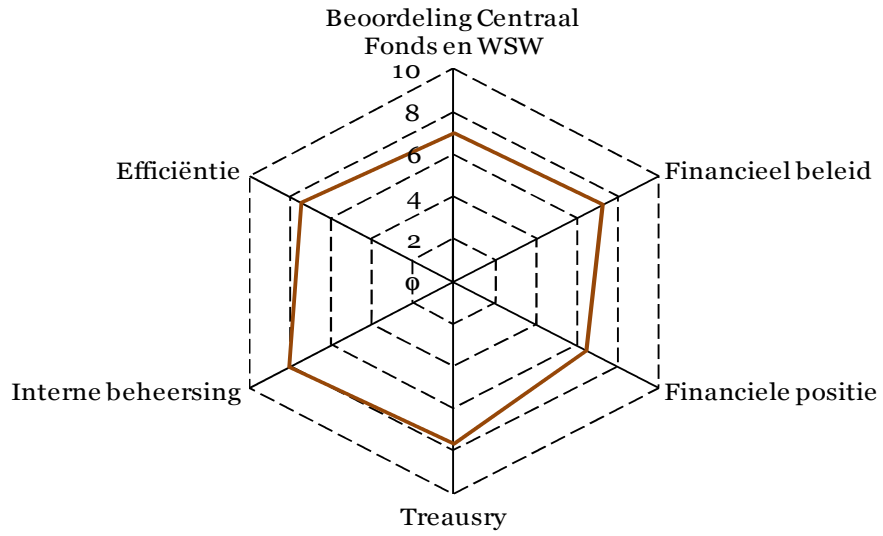
Score presteren naar opgaven



Score presteren volgens belanghebbenden



Presteren naar vermogen en efficiëntie



Presteren naar governance

