

Maatschappelijke visitatie Far West Amsterdam

Opdrachtgever: Far West

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Sandra Groot
Gerard Molenaar
Lotte Storcken

Rotterdam, donderdag 9 december 2010

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

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

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Recensie	10
Tijdelijke herstructureringscorporatie Far West presteert ruim voldoende op haar taakstellingen.	10
1 De vereniging Far West	13
1.1 Profiel	13
1.2 Bezit	14
1.3 Organisatiestructuur	15
1.4 Far West: bijzondere toegelaten instelling, binnen bijzondere context	15
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Bedrijfsplan Far West 2000-2007	19
2.3 Beleidsplan: 'De koers van Far West 2008-2012'	19
2.3.1 Beleidsplan 2008-2012: de context	19
2.3.2 Beleidsplan 2008-2012: samenwerking sleutelbegrip voor Far West	20
2.3.3 Beleidsplan 2008-2012: visie en missie, meer aandacht voor maatschappelijke en culturele omgeving	20
2.3.4 Beleidsplan 2008-2012: portefeuillestrategie	20
2.3.5 Beleidsplan 2008-2012: transformatie bezit, het fysieke beleidsprogramma	21
2.3.6 Beleidsplan 2008-2012: maatschappelijke doelstellingen	22
2.3.7 Beleidsplan 2008-2012: doelgroepen/ stakeholders	24
2.3.8 Beleidsplan 2008-2012: organisatie en financiën	25
2.3.9 Beleids- en werkplan Leefbaarheid en Sociaal-economische vernieuwing (2009)	25
2.3.10 Overig beleid	26
2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	27
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	30
3.1 Inleiding	30
3.2 Lokale opgaven	30
3.3 Bouwen aan de stad 2007-2011 (15 november 2006)	31
3.3.1 Afsprakenkader Bouwen aan de stad 2007-2011 (stedelijk niveau)	31
3.3.2 Aanbiedingsafspraken en woonruimtebemiddeling (stedelijk niveau)	32
3.4 Prestatieafspraken Far West en Dienst Wonen: 2007-2010	32
3.4.1 Inzet en realisatie: productiecijfers	32
3.4.2 Afspraken uit de geannoteerde agenda overleg Dienst Wonen – Far West	33

3.4.3	Ontwikkelingsplan Parkstad 2015 (2001)	33
3.4.4	Herziening Richting Parkstad 2015 (nieuw gemeentelijk beleidskader)	34
3.4.5	Raamovereenkomst Parkstad, integrale gebiedsontwikkeling Parkstad (2008)	35
3.5	Uitwerking beleid in buurtuitvoeringsplannen 2008-2009	36
3.6	De opgave voor Far West samengevat	36
3.7	Presteren naar opgaven	37
3.8	Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	38
4	Presteren volgens Stakeholders (PnS)	40
4.1	Inleiding	40
4.1.1	Stakeholders en Ledenraad	40
4.1.2	Stakeholders	40
4.2	Samenwerking en overleg	40
4.3	De ledenraad van Far West	41
4.4	Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	42
4.4.1	Stakeholdersbijeenkomst algemeen	43
4.4.2	Stakeholdersbijeenkomst Far West	43
4.4.3	Telefonische interviews stakeholders	47
4.5	Overkoepelende beoordeling Stakeholders	51
4.6	Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	51
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	55
5.1	Inleiding	55
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	55
5.3	Financiële sturing door Far West	60
5.3.1	Meerjarenbegroting 2010 – 2014	60
5.3.2	Risicoprofiel in relatie tot kasstromen, solvabiliteit en continuïteit	63
5.4	Efficiëntie	63
5.5	Financiële situatie Far West anno 2010: oordeel van de Ledenraad	64
5.6	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: goed	65
6	Governance	68
6.1	Inleiding	68
6.2	Governance structuur	69
6.2.1	Governance Far West: Inleiding	69
6.2.2	Raad van Commissarissen	69
6.3	Intern Toezicht	73
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	73
6.5	Presteren op het gebied van governance: goed	74
Deel II: Prestatiespinnenwebben		76
	Het totaalbeeld	77
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	78
	Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	80
	Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	80
	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende	81
	Presteren met betrekking tot Governance: ruim voldoende	81
Deel III: Integrale beoordelingstabellen		82

Bijlagen	84
Bijlage 1: Visitatiemethodiek versie 3.0	85
Bijlage 2: Geïnterviewde personen Far West	91
Bijlage 3: Betrokken stakeholders	92
Bijlage 4: Documentatie	93
Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren ambities en doelstellingen	96
Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven	104

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

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

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

¹ Vastgelegd in Deel I: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

² Idem.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Far West – de aanpak van ECORYS

Far West heeft ECORYS in oktober 2009 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode april-september 2010. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Sandra Groot, Gerard Molenaar en Lotte Storcken. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in april-juni 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 20 april 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, de leden van het Managementteam en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern³
Op 20 en 21 april 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, de leden van het Managementteam en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde
Op 17 mei 2010 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Aanvullend daarop zijn in de weken daarna telefonische interviews gehouden. Bijlage drie bevat het overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS
In augustus heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd.

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

Met het onderstaande lichten wij onze algemene aanpak toe, die wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen.

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen oordelen van stakeholders vormen steeds de basis van de beoordeling.

- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat, naar onze mening, een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

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

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

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

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

Wat betreft de beoordeling van het presteren naar vermogen en efficiëntie hanteert ECORYS de volgende uitgangspunten. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek⁴, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, dan wel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomanagement etc.).

Leeswijzer

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

1. Profiel Far West
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E)
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Far West die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weer.

Bijlage 6 geeft de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven weer.

Tot slot

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

⁴ De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van de visitatiemethodiek voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Recensie

Tijdelijke herstructureringscorporatie Far West presteert ruim voldoende op haar taakstellingen.

In 2000 is de woningcorporatie Far West als vereniging opgericht door vier woningcorporaties. Zij hebben hun gemeenschappelijk bezit van ca. 10.000 woningen in handen gegeven van Far West om daarmee in ruime zin bij te dragen aan de grootschalige vernieuwingsopgaven in de Westelijke Tuinsteden (Nieuw West) van Amsterdam. De vereniging Far West kent anno 2010 drie leden, te weten de corporaties Stadgenoot, De Key en Rochdale. Het voornemen is in 2015/2016 de vernieuwingsopgave afgerond te hebben. Far West wordt dan weer opgeheven. Het economisch eigendom van het bezit wordt op dat moment (terug) herverdeeld over de leden. Onder de vereniging Far West ressorteert de Holding Far West die de herontwikkelingstaken feitelijk uitvoert.

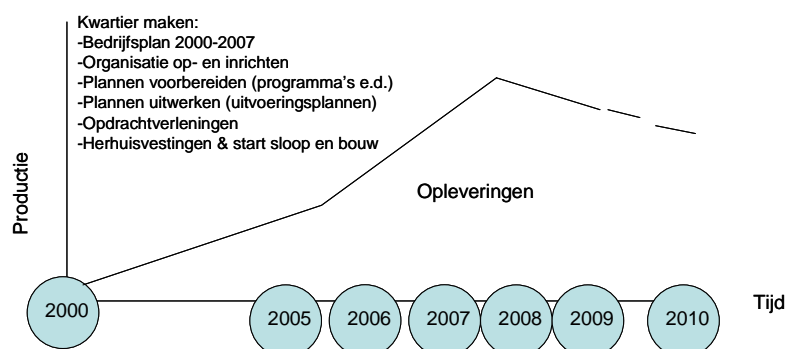
Far West: regieorganisatie en bijzondere woningcorporatie

Far West is een bijzondere woningcorporatie, vanwege haar tijdelijke aard maar ook vanwege de voorgenomen grote dynamiek in de portefeuille. Nagenoeg de gehele ingebrachte woningportefeuille valt onder de transformatie- of herstructureringsopgave. Far West is daarom een corporatie met een missie die specifiek gericht is op de stedelijke vernieuwing in haar werkgebied. De organisatie ontwikkelt en beheert overigens niet zelf, maar fungeert als 'regieorganisatie'. Ze werkt binnen de vernieuwingsvisie en de taakstellingen van haar opdrachtgevers met gedelegeerde ontwikkelaars en haar leden, de behorende corporaties.

Sinds de oprichting van Far West in 2000, heeft Far West drie belangrijke ontwikkelingsfasen meegemaakt. In de visitatie is het onderkennen van die relatief korte geschiedenis van belang geacht om de prestatie die Far West tot nu toe heeft geleverd van een nadere context te voorzien. Dat laatste was noodzakelijk omdat Far West in het geheel van alle beoordelingen als bijzonder is te typeren vanwege: haar tijdelijke bestaan (2000 – 2016), haar karakter (regieorganisatie) en vanwege haar sterk geconcentreerde herstructureringsopgave (nagenoeg 100% van de ingebrachte portefeuille).

Schematische weergave ontwikkelingsfasen woningproductie van Far West

De drie ontwikkelingsfasen van Far West bestaan uit: **1**) een 'kwartiermakers' fase (2000-2005) waarbinnen de organisatie is op- en ingericht en de plannen zijn voorbereid; **2**) de fase (2005 – 2008) waarin de bouwproductie en de aanverwante processen in



concrete uitvoering kwamen; 3) de fase waarin de woningproductie, gezien de voorbereidingen goed op stoom kon komen, maar door de financieel economische crisis moest worden bijgesteld.

Naar de waarneming van de visitatiecommissie heeft Far West na de 'kwartiermakers' fase een start gemaakt in de productie, die goed samenhangt met de fysieke taakstelling die voortkomt uit de transformatieopgave. Helaas heeft Far West binnen haar eigen woningmarkt ook te maken met de gevolgen die de economische- en financiële crisis met zich heeft meegebracht. Daardoor is er in de productie een stagnatie ontstaan.

Opgaven, doelstellingen en ambities: in samenwerking met elkaar geformuleerd

De opgave voor Nieuw West is vanuit de lokale overheid/ overheden als gezamenlijke opgave voor de corporaties in Nieuw West naar voren gebracht, zonder dit specifiek te maken voor de individuele corporaties i.c. Far West. Dat betekent dat de opgaven voor Far West en de ambities die men daarbij heeft geformuleerd als het ware over en weer, kwantitatief, tot een fysiek programma heeft geleid. Het maatschappelijke programma op het gebied van Leefbaarheid en sociaal economisch beleid, is juist vanuit de lokale overheden/ deelgemeenten, in hoofdzaak kwalitatief beschreven. In de, op die manier, samen met de stakeholders doorlopen traject binnen de herstructurering van Nieuw West zijn, in een sterke samenwerking met elkaar, opgaven en ambities en doelstellingen tot een gemeenschappelijk kader gesmeed. Dat proces heeft op Amsterdamse schaal en op het niveau van Nieuw West geleid tot gemeenschappelijk geformuleerde algemene doelstellingen. De prestaties van Far West passen, zowel qua aard en omvang als qua uitwerking, binnen die kaders. Dit betekent dat de opgaven in het werkgebied en de eigen ambities, dan wel synchroon lopen, dan wel afgestemd zijn op elkaar.

Far West heeft als ambitie een betrokken en betrouwbare partner te zijn bij het concreet bouwen aan buurten in Nieuw West. Far West is in de meest recente jaren, ook qua volume en omvang, op koers geraakt bij de beoogde fysieke herstructurering en heeft inmiddels ook in maatschappelijk opzicht (leefbaarheid en sociale economie) een versnelde pas ontwikkeld.

Het is belangrijk, in het kader van de beoordeling van de bestendigheid en continuïteit van het lopende beleid van Far West, in de nabije toekomst te vermelden dat Far West in positieve samenwerking met haar leden (de drie participerende corporaties) haar koers bijstelt en haar inzet aan de gewijzigde omstandigheden aanpast. Dat alles binnen de taak- en doelstelling die de herstructurering van Nieuw West omvat.

De prestaties

Naast de sloop en verkoop van huurwoningen, is de productie van nieuwe woningen in de jaren na 2005 voortvarend ter hand genomen. Er is daarnaast, sinds 2008, ook sprake van een intensivering in de uitvoering van het maatschappelijke programma voor Nieuw West. Dit heeft geresulteerd in een goede samenwerking tussen Far West en haar stakeholders binnen het werkgebied.

De stakeholders waarderen de inzet van Far West binnen de transformatieopgaven in het werkgebied. De corporatie komt de gemaakte projectafspraken na en treedt flexibel op bij het zoeken naar oplossingen op maatschappelijk vlak. De prestaties in het kader van wijk- en buurtontwikkeling zijn zichtbaar, maar zouden met meer focus op een meer permanente basis gecommuniceerd kunnen worden naar de buitenwereld. Dat laatste betekent dat

de aandacht daarbinnen tweeledig kan zijn: communicatie en klantbegeleiding in de projectontwikkeling en communicatie op het gebied van de maatschappelijke prestaties.

Far West laat overtuigend de wil zien tot het presteren binnen haar taakstelling als tijdelijke corporatie. Prestaties worden binnen het totale kader van de taakstelling zichtbaar gemaakt. Daarbij is aan de orde dat Far West aan de ene kant in haar omgeving te maken heeft met een complexe bestuurlijke overheidsomgeving en anderzijds met een grootschalige herstructureringsopgave in haar portefeuille die fysiek goed gekwantificeerd is en maatschappelijk in hoofdzaak kwalitatief van karakter is.

Far West heeft op het gebied van de woningproductie de nodige monitoring en voortgangsmetingen. Ten aanzien van de inzet op het beleidsveld leefbaarheid en sociaal-economische vernieuwing, zoals dat in 2008 is geformuleerd, zijn in 2010 stappen gezet om de voortgang en effectiviteit van de prestaties nader te monitoren. Daarmee zijn belangrijke onderdelen van de beleidscyclus op orde. Verbeteringen zijn mogelijk en noodzakelijk in het SMART formuleren van de eigen beleidsintenties, opdat een transparant referentiekader ontstaat voor de beoordeling van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Daarnaast is het op gelijke wijze SMART formuleren van een leefbaarheidsbeleid, een middel om het maatschappelijk presteren beter in beeld te brengen.

Het presteren naar vermogen staat sedert 2007 binnen Far West op gespannen voet met de financiële resultaten. De sterke afhankelijkheid van de resultaten van de afzet op de woningmarkt heeft een stempel gedrukt op de rol die Far West als regieorganisatie vervult. De beoogde ontwikkeling van het vermogen van Far West, bij de oprichting tijdelijk ingebracht door haar leden, is geleid vanuit de gedachte dat de opbrengsten van de ene productiefase, de financiering kon borgen voor de volgende fase, enzovoort. Een en ander heeft in de periode 2006 - 2010 geleid tot een A-oordeel bij het CFV en het beschikbaar stellen van opvolgende, hernieuwde borgingsruimten bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De verwachting is dat in de komende jaren zich een verbeterde verhouding tussen uitgaven en inkomsten zal kunnen aandienen, zodra de situatie op de woningmarkt verbetert. Dat verklaart de blijvende inzet van Far West en haar leden op de herstructureringsopgave van Nieuw West.

In 2009 en 2010 is dan ook te zien, dat er, in een nauwe wisselwerking tussen de partijen, een beleidsbijstelling heeft plaatsgevonden en de financiële kaders zijn bijgesteld en aangevuld. Een en ander vergt echter een verregaande, gezamenlijke vinger aan de pols om zodra zich opnieuw wijzigingen in de markt aandienen weer in gezamenlijkheid op te treden.

De governance is bij Far West goed op orde; in zowel formele zin als in de betrokkenheid van belanghouders en in de wijze waarop het intern toezicht wordt uitgeoefend. Vooral de wisselwerking tussen de leden, als directe belanghebbenden en Far West hebben tot nieuwe, structurele mogelijkheden voor de komende jaren geleid. De kwaliteit van het overleg tussen deze partijen binnen de governance structuur van Far West zal in belangrijke mate de risicobeheersing gaan bepalen. De hiervoor geschetste gezamenlijke vinger aan de pols is daarvoor de randvoorwaarde.

Geconcludeerd kan worden dat Far West over de volle breedte ruim voldoende presteert. Naar de toekomst toe zal dit beeld mogelijk blijven: fysiek en ook in maatschappelijk presteren. Daaraan is de voorwaarde gekoppeld dat Far West in staat is de risicobeheersing binnen de geplande nieuwbouwproductie blijvend vorm en inhoud te geven.

1 De vereniging Far West

1.1 Profiel

In het jaar 2000 is de vereniging Far West opgericht door vier woningcorporaties met bezit in de westelijke tuinsteden van Amsterdam. Zij hebben gemeenschappelijk het economische eigendom van ca. 10.000 van hun woningen overgedragen aan Far West ten behoeve van de grootschalige vernieuwingsopgaven.

De vereniging Far West kent anno 2010 drie leden, te weten de corporaties Stadgenoot, De Key en Rochdale. Het voornemen is in 2015/ 2016 de vernieuwingsopgave afgerond te hebben. Far West wordt dan weer opgeheven. Het bezit wordt dan (terug) herverdeeld over de leden. Onder de vereniging Far West ressorteert de Holding Far West die in enkele geledingen de herontwikkelingstaken uitvoert. De vereniging Far West heeft de status van toegelaten instelling. Haar huidige statuten dateren van 29 maart 2007.

Far West is een bijzondere woningcorporatie, vanwege de tijdelijke aard van haar bestaan maar ook vanwege de voorgenomen grote dynamiek in de portefeuille. Far West is een woningcorporatie met een missie die geheel gericht is op de stedelijke vernieuwing van Amsterdam Nieuw West. De organisatie ontwikkelt en beheert niet zelf, maar fungeert als regieorganisatie. Ze werkt binnen de vernieuwingsvisie en de taakstellingen van haar opdrachtgevers met gedelegeerde ontwikkelaars en de achterliggende beherende corporaties.

In de tijd tussen 2000 en 2009 zijn bijna 1.700 woningen gesloopt, ca. 700 huurwoningen verkocht en ca. 780 woningen nieuw gebouwd. Daarnaast zijn nog eens bijna 700 koopwoningen gebouwd. In het programma resteert nog een verkoopprogramma van bestaande huurwoningen van ruim 1.000 en in het meerjarenprogramma tot 2013 zijn nog ca. 5.000 nieuw te bouwen koopwoningen opgenomen. Deze omvangrijke fysieke vernieuwingsopgave wordt gecombineerd met de inzet op de economische en de sociale pijler van de wijkvernieuwing. Dit komt mede tot uitdrukking in de visie en missie die Far West heeft geformuleerd:

Missie

Far West is een betrokken en betrouwbare partner bij het bouwen aan buurten in Nieuw West. Wij durven daarbij vernieuwend én daadkrachtig te zijn. We houden van aanpakken. Wij nodigen onze belanghouders uit mee te denken en gezamenlijk te komen tot een integrale aanpak van de stedelijke vernieuwing in Nieuw West. Een aanpak met aandacht voor zowel fysieke verbetering van de wijk als sociale en economische verbetering.

Visie

In 2015 heeft Nieuw West een nieuwe toekomst gekregen. Er is een gedifferentieerd woonmilieu waardoor het voor veel verschillende sociaal-economische groepen een aantrekkelijk woongebied is.

De ingrepen van Far West op fysiek, sociaal en economisch gebied hebben in belangrijke mate bijgedragen aan deze nieuwe toekomst.

(bron: 'publicatie 'Far West in Nieuw West').

Referentiegroep: benchmark

In de beoordelingssystematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Far West tot de referentiegroep (Rf04) van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. In totaal behoren 49 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Bijna 80% van het woningbezit bestaat uit meergezinsetagebouw zonder lift. Ten opzichte van het landelijke beeld is dit een heel groot aandeel. Dat wordt verklaard uit het feit dat de leden van de vereniging juist dit bezit hebben ingebracht, omdat dit past bij de herstructureringsstaakstelling die Far West heeft meegekregen.

Ongeveer een 70% van het woningbezit is gebouwd in de direct naoorlogse periode 1945-1959. De rest van het bezit dateert uit het direct daaropvolgende decennium, 1960-1969. Ongeveer 2,5% van het woningbezit is na 2000 gebouwd.

Tabel 1.1 Woningbezit Far West: relatieve verdeling naar type

	Far West %	Landelijk %
Eengezinswoningen	10,3	43,6
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	78,8	27,5
Meergezinswoningen met lift	0	12,7
Hoogbouw	10,3	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,7	3,5
Totaal	100,0	100,0

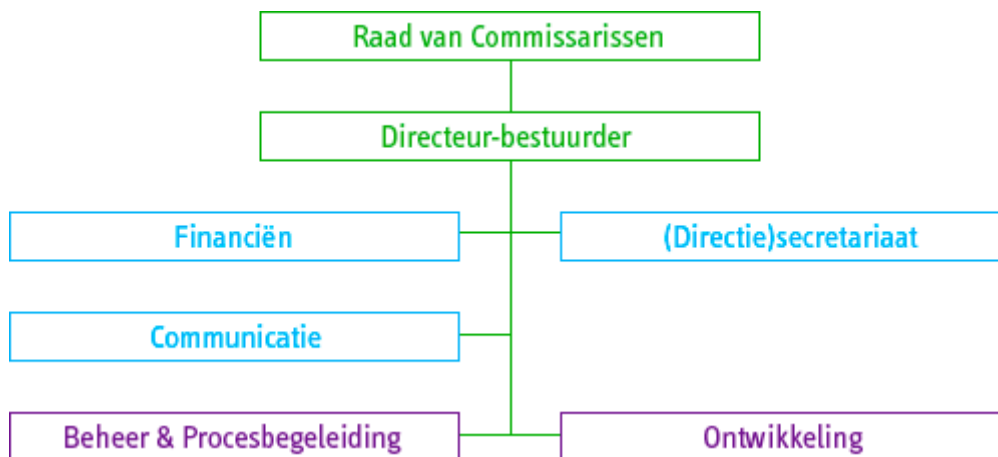
Bron: Corporatie in Perspectief, Far West, 2009, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt in 2008 bij Far West op €368,- per maand. Dit is **76,0%** van maximaal redelijk. Voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt een gemiddeld huurniveau van respectievelijk €388,- en €402,-, voor beide ligt echter het percentage maximaal redelijk op een lager niveau (respectievelijk 70,6% en 71,0%).

De goedkope voorraad beslaat 47,5% van het bezit en bijna 50% past onder het label bereikbare voorraad. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld is het aandeel goedkope voorraad hoog, terwijl het aandeel betaalbare woningen wat lager ligt. Het aandeel dure woningen is navenant klein en ook qua aandeel lager dan de referentiegroep en het landelijke beeld.

1.3 Organisatiestructuur

Far West heeft voor haar organisatie ongeveer 20 fte beschikbaar voor haar personele bezetting. Deze zijn, naast de directie, verdeeld over zeven taken in vijf afdelingen. Het organogram van Far West is als volgt weergegeven.



(bron: Far West: *website 2010*)

1.4 Far West: bijzondere toegelaten instelling, binnen bijzondere context

Het oordeel binnen deze maatschappelijke visitatie berust in feite op een weging van de mate waarin Far West aan het behalen van de lokale doelstellingen in de transformatie, zowel kwantitatief als kwalitatief, heeft bijgedragen. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de beoordeelde prestaties geleverd zijn binnen een bijzondere context en omgeving. Een context die bestaat uit:

1. Een complexe bestuurlijke overheidsomgeving
Het werkgebied is (ook) in de beoordelingsperiode opgedeeld in vier bestuurde stadsdelen. Daarenboven is het lokale bestuur, maar dan vanuit het centrale niveau van Amsterdam ook een invloedrijke factor. Tevens is, vooral in programmatisch opzicht, een voor de transformatie ingericht gemeentelijke projectorganisatie een factor van belang. Elk niveau in het openbare bestuur maakt deel uit van de operationele overlegstructuur van Far West met daarbinnen bij elke speler een zelfstandige beleidsformulering.
2. Interne bestuursstructuur: governance situatie
Met de formele oprichting van Far West als toegelaten instelling, is de organisatie als 'maatschappelijke onderneming' nader vorm en inhoud gegeven. Met het tijdelijk onderbrengen van het te transformeren bezit van de oprichtende, participerende corporaties (de leden van Far West) in de nieuwe toegelaten instelling, bleef de inhoudelijke relatie tussen ingebracht bezit en de leden, zowel materieel als principieel, bestaan. Daarmee zijn de leden voluit afhankelijk van de prestaties en resultaten die Far West behaalt. Dat brengt een zekere behoefte tot sturing met zich mee, sturing die in andere situaties via een vertegenwoordiging van de aandeelhouders – de Raad van Commissarissen – plaatsvindt.

Far West heeft als toegelaten instelling een eigen interne bestuursstructuur met daarbinnen een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen. De visitatiecom-

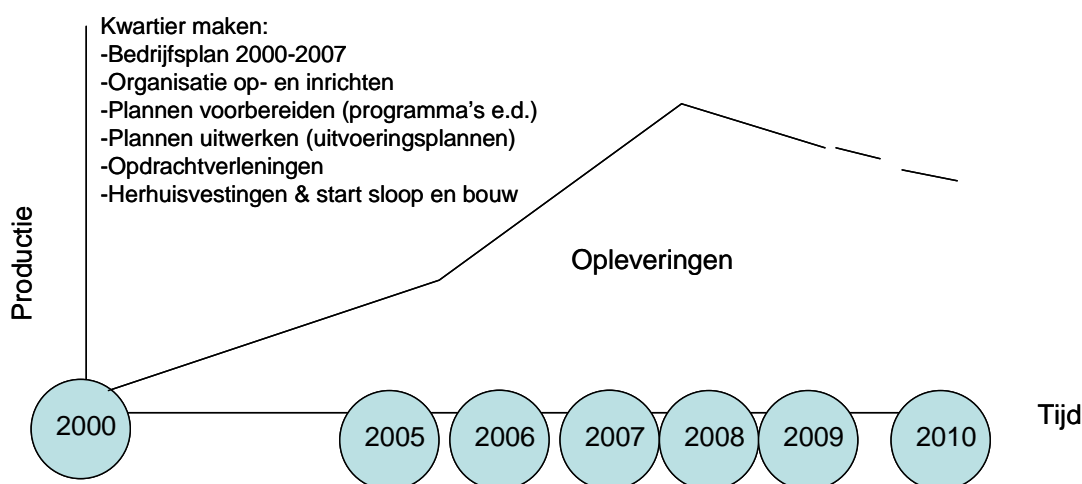
missie heeft in woord en geschrift waargenomen, dat er wordt getracht in een goede wisselwerking tussen de leden en het bestuur en de Raad van Commissarissen van Far West, te komen tot een stelsel van gezamenlijk gedragen besluiten omtrent beleidsmaatregelen binnen het huidige verslechterde beeld van de woningmarkt.

3. Complexiteit en omvang van de transformatieopgave: verslechterde woningmarkt
Met het samenbrengen van ca. 10.000 woningen in een nieuwe corporatie is een transformatieopgave ontstaan die, ook in programmatisch opzicht en schaalgrootte vrijwel uniek is in Nederland. De bestuurlijke inzet bij de transformatie was kortweg gezegd: het sterk reduceren van de bestaande eenzijdige (sociale) huurvoorraad en het fors uitbreiden van het aandeel koopwoningen. Sloop/ nieuwbouw en verkoop vormen de belangrijkste speerpunten van beleid.

De financiering en bekostiging van de transformatieopgave is ook mede daarop gebaseerd. Met het ingebrachte 'startkapitaal' voor Far West werd en wordt beoogd een projectontwikkelingscyclus op gang te brengen waarbinnen de marktopbrengsten van de lopende en af te ronden fasen de financiering en bekostiging van de volgende fasen zou moeten gaan dekken.

Naar de waarneming van de visitatiecommissie heeft Far West na een opstartfase na 2000 een goede start gemaakt in de productie die samenhangt met de fysieke taakstelling die voortkomt uit de transformatieopgave. Helaas heeft Far West binnen haar eigen woningmarkt ook te maken met de gevolgen die de economische- en financiële crisis met zich heeft meegebracht. Daardoor is er in de productie een stagnatie ontstaan. Te zien is dat zowel Far West als haar leden, in onderlinge samenwerking en wisselwerking, maatregelen voorbereiden en nemen die de voortgang van het transformatieproces van Nieuw West, naar verwachting gefaseerd in de tijd, mogelijk moet maken.

Schematische weergave ontwikkelingsfasen woningproductie van Far West



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

2.1 Inleiding

Het beleid van Far West voor de afgelopen jaren en ook voor de komende jaren wordt in de navolgende paragraaf beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen. Voorafgaand daaraan wordt in deze inleiding de context waarbinnen de beoordeling plaats gevonden heeft nader beschreven.

Van kwartier maken tot beleidsformulering, van beleid tot te beoordelen prestaties

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van de corporatie van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Daarin worden op basis van de lokale opgaven de ambities en voornemens geformuleerd. Het gaat vervolgens om het vaststellen van de geleverde prestaties als uitkomst van die beleidscyclus. Kort gezegd: het gaat om de vraag of de beleidsvoornemens ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn en/of worden.

Kwartier maken 2000-2007⁵

In 2000 is het besluit genomen bij de oprichters van Far West de uitvoering van de noodzakelijk geachte transformatie van de Westelijke Tuinsteden onder te brengen in een voor dat doel op te richten toegelaten instelling. De op- en inrichting van de toegelaten instelling Far West is, bij wijze van kwartier maken, beschreven in een ondernemingsplan voor de periode 2000 tot en met 2007. Zo zijn voor deze periode vrijwel uitsluitend de organisatorische en financiële aspecten van de ‘onderneming’ Far West in onderlinge samenhang beschreven. Smartgeformuleerde beleidsdoelen en ambities kwamen niet expliciet aan de orde. Deze fase is naar mening van de visitatiecommissie succesvol afgerond. De prestatie, geleverd in deze fase, bestaat uit een efficiënte, goed lopende organisatie die met haar projectontwikkelingstaken openstaat voor bredere maatschappelijke opgaven.

Beleidsformulering 2008-2012

Het inhoudelijke programmatische beleid van Far West is pas verwoord in een beleidsplan dat daarna verscheen onder de titel: “De Koers van Far West “ geldend voor de periode 2008-2012. Daarnaast zijn op verschillende deelgebieden beleids- en uitvoeringsplannen gemaakt. De vertaling van het beleidsplan vindt plaats in de financiële meerjarenbegroting. De monitoring van prestaties en resultaten vindt plaats in de jaarverslagen,

⁵ ECORYS introduceert hier de term kwartier maken omdat Far West bij de oprichting in 2000 als organisatie nog tot stand moest komen. Het proces van hervervorming van bezit en het formuleren van de fysieke programma's in uitwerkingsplannen, kan operationeel worden na een voorbereidingsfase van enkele jaren. Daarna is geleidelijk aan (indicatief) in 2005 tot en met 2007 het operationele proces van de fysieke herstructurering tot uitdrukking gebracht in productiecijfers.

maar ook in gemeenschappelijk verband op een hoger aggregatieniveau, samen met collega-corporaties, de stadsdelen en De centrale stad. In de beleidsformulering van Far West en de uitwerking daarvan in operationeel beleid is te zien dat de opgave, de ambities en beleidsdoelen in sterke wisselwerking met elkaar zijn uitgewerkt: de opgave en de ambities zijn min of meer op iteratieve wijze tot stand gekomen.

Hoewel Far West als woningcorporatie, zij het tijdelijk, is toegelaten door de Kroon, bestaat haar hoofddoelstelling en bijbehorende taken vooral uit het (fysiek) (her)ontwikkelen/herstructureren van een deel van de woningportefeuille van haar leden (oprichters) en het managen van het proces dat samenhangt met het (her)plaatsen van bewoners en het bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen die samenhangen met de algehele leefbaarheid van het werkgebied.

Het feitelijke beheer van de woningportefeuille vindt overigens, via een formule van uitbesteding, plaats bij en binnen de leden(oprichters) van Far West zelf.

De visitatiecommissie heeft ten aanzien van deze fase in de beleidscyclus waargenomen dat daar waar na de fase van kwartier maken de productie van Far West duidelijk op stoom komt in de jaren 2007 en 2008, er een trendbreuk ontstaat doordat exogeen er een economische en financiële crisissituatie ontstaat met als gevolg een stagnerende woningmarktsituatie waarbinnen een aanzienlijke vraaguitval optrad ten opzichte van de (co)productie van Far West. Dat laatste heeft in wisselwerking tussen Far West en haar leden, geleid tot een forse bijstelling van het investeringsbeleid.

Lokale opgaven Nieuw West: geaggregeerd in beleid als context voor prestaties

In de methodiek van de Maatschappelijke Visitaties worden de prestaties van de corporatie beoordeeld tegen de achtergrond van vier invalshoeken: de opgaven in het werkgebied, de eigen ambities en doelstellingen, vermogen en efficiency en de normen van de stakeholders. De opgaven in het werkgebied liggen in het algemeen vast in een gemeentelijke woonvisie en daarop gebaseerde prestatieafspraken per corporatie. Dat is echter niet het geval in de Westelijke Tuinsteden. Hier is, naar de waarneming van de visitatiecommissie, een situatie ontstaan waarbij tussen de opgaven en de door Far West geuite ambities en beleidsopgaven een sterke wisselwerking is ontstaan. In samenspraak met de in de transformatie betrokken partijen zijn door o.a. Far West de Ambities en Beleidsdoelstellingen geformuleerd en tegelijkertijd en ook min of meer op gelijke voet in Opgaven omgezet. Hier is derhalve sprake van een iteratief proces van formuleren van ambities en beleid in samenhang met de formulering van de lokale opgaven.

Geaggregeerde beleidsformulering

In de Westelijke Tuinsteden is in de afgelopen periode van vijf jaar sprake geweest van een viertal stadsdelen, een stedelijke opgave vanuit De centrale stad en wisselende opvattingen over de intensiteit van de herstructurering van de westelijke tuinsteden en een onderling verschillend en ook in de tijd wisselend pakket aan opgaven. Kenmerkend daarbij is dat opgaven vervolgens niet eenduidig gekoppeld zijn aan per corporatie na te volgen afspraken. De uitvoeringsplannen zijn om die reden vertaald in voor Far West afgeleide, niet expliciet omschreven opgaven. Dat maakt de (kwantitatieve en kwalitatieve) beoordeling van de prestaties van Far West in de methodiek moeilijk, maar zijn wel gemotiveerd van een oordeel voorzien. Daartoe zijn de prestaties afgezet tegen de algemene stedelijke opgaven en de omschreven gezamenlijke, maatschappelijke vraagstukken op het niveau van de stadsdelen. Ook het oordeel van de stakeholders en de toelichtingen van

Far West hebben (in kwalitatief opzicht) bijgedragen aan de beoordeling van de prestaties.

2.2 Bedrijfsplan Far West 2000-2007

In het (eerste) bedrijfsplan van Far West worden de inhoudelijke, organisatorische en financiële aspecten van de onderneming Far West in onderlinge samenhang beschreven. Daarmee zijn de kernactiviteiten, de organisatorische vormgeving alsmede de eerste financiële meerjaren verkenning aangegeven. Het gaat in dit ondernemingsplan nog niet om SMART-geformuleerde, kwantificeerbare doelstellingen en ambities. Het document geeft eerder de ontwikkelingsfasen van Far West aan; het gaat daarbij om het kwartier (zie ook 2.1) maken van Far West als nieuwe corporatie. Om deze reden kunnen prestaties die in de aangegeven periode zijn weergegeven niet tegen concrete doelen af te zetten. Voor de volgende periode (2008-2012) is de fysieke taakstelling wel nader aangegeven.

2.3 Beleidsplan: ‘De koers van Far West 2008-2012’

2.3.1 Beleidsplan 2008-2012: de context

In het kader van de visitatie is het beleidsplan ‘De koers van Far West - 2008-2012’ in de beschouwing betrokken. Bij de start van Far West is in overleg met de oprichtende corporaties een gemeenschappelijke visie geformuleerd. Deze visie is afgestemd met de Gemeentelijke Stadsdelen en de Centrale Stad Amsterdam. De ‘Parkstaddeal’, de lokale overeenkomst waarin alle partijen hun aandeel in de herstructurering hebben vastgelegd, vormt de basis voor het beleidsplan “De koers van Far West”.

In het op die visie gebaseerde, bedrijfsplan (2000-2007) heeft Far West aangegeven hoe op hoofdlijnen vormgegeven zou moeten worden aan de geformuleerde opgaven. Centraal hierbij stond de transformatie van de woningvoorraad, dat wil zeggen de fysieke aanpak daarvan. De sociale woningvoorraad is als volgt getransformeerd: er werd 30% gesloopt, 10% verkocht en 10% gerenoveerd. Naast sloop werd ook nieuwbouw gepland, zodanig dat de voorraad zou gaan bestaan uit: 55% marktoningen en 45% sociale huurwoningen. In 2005 is de uitvoering van het gezamenlijke beleid geëvalueerd. Uit die evaluatie kwam naar voren dat de fysieke aanpak op koers lag, maar dat de sociale en economische programma’s achterliepen.

In de periode 2008 – 2012 zal vooral de fysieke aanpak worden afgerond die eerder in de besluitvorming is vastgelegd. Deze periode is beschreven in vernieuwings- en uitwerkingsplannen⁶. Vervolgens heeft ten aanzien van de fysieke aanpak van de Westelijke Tuinsteden ook de periode na 2012 een plaats gekregen in het beleidsplan.

⁶ Buurtuitvoeringsprogramma Overtoomseveld 2008-2009; Uitvoeringsprogramma Geuzenveld-Slotermeer, Buurtuitvoeringsplan Bos en Lommer 2008-2009 Start van de wijkaanpak; Beleids- en Werkplan Leefbaarheid en Sociaal - economische vernieuwing

2.3.2 Beleidsplan 2008-2012: samenwerking sleutelbegrip voor Far West

In het beleidplan wordt benadrukt dat Far West een ‘product’ is van samenwerking. De in de vereniging Far West samenwerkende corporaties streven een op gebiedsniveau gerichte samenwerking na. Far West richt zich daarbij, naast haar eigen leden, ook op de ‘andere’ Amsterdamse corporaties en op de Amsterdamse overheid. Far West heeft met het economisch eigendom van de door haar leden ingebrachte 10.000 woningen, een grote handelingsvrijheid verkregen. Far West heeft daarmee de opdracht verkregen in een tijdsbestek van vijftien jaar een geheel nieuwe toekomst voor dit deel van Amsterdam te ontwikkelen. Concreet betekent dit voor Far West, dat de woningvoorraad beter in overeenstemming met de veranderde woonwensen gebracht moet worden. Een stelsel van gedelegeerde projectontwikkeling speelt daarin een cruciale rol.

2.3.3 Beleidsplan 2008-2012: visie en missie, meer aandacht voor maatschappelijke en culturele omgeving

De visie van Far West op haar werkgebied wordt gekenmerkt door de beoogde transformatie van Amsterdam Nieuw West. De eerder geformuleerde doelstellingen (2002) zijn min of meer verschoven van een voornamelijk fysieke aanpak, naar een aanpak met meer aandacht voor de maatschappelijke en culturele omgeving van de huidige bewoners.

Naast de beleidsvisie en beleidsmissie (zie ook 1.1) is in het beleidplan ook een missie naar de leden van de vereniging geformuleerd.

De veranderopgave van de huidige woningvoorraad leidt tot een gedifferentieerde, kwalitatieve en duurzame vastgoedportefeuille. Door als buurtbouwer te ontwikkelen en investeren realiseert Far West voor haar leden een rendabele bezitspositie en gegarandeerde waardeontwikkeling in leefbare buurten.

2.3.4 Beleidsplan 2008-2012: portefeuillestrategie

Met de beschrijving van de manier waarop Far West haar missie en visie wil gaan uitvoeren is een verband aangebracht tussen strategie, beleid en resultaten. In het hoofdstuk portefeuillestrategie is de eerste stap omschreven die daarna vertaald wordt naar beleid en praktijk. Puntsgewijs bestaat de strategie uit:

1. Doelstellingen fysiek.
O.a. streven via een klantgerichte, (doelgroepen) gebiedsgerichte aanpak naar gedifferentieerd en betaalbaar wonen voor uiteenlopende doelgroepen.
2. Uitgangspunten planvorming.
 - woonmilieu: keuzen uit drie geformuleerde milieus;
 - bepalen toekomstwaarde huidig bezit: vertrekpunt voor ontwikkelen;
 - betaalbaarheid: realiseren voldoende huuraanbod voor lagere en middeninkomens, aangevuld met markthuur- en koopcategorieën;
 - vraaggestuurde planvorming: inzet marktinstrumenten woonwensen;
 - duurzaamheid: energie efficiëntie: energiebesparing 30% plus stadsverwarming;
 - kansen op de woningmarkt: herhuisvestingsopgave, analyses op doorstroming naar elders en/ of terug keren in de buurt.
3. Transformatieopgave: strategiebepaling.
In de paragraaf transformatieopgave worden de te hanteren strategieën omschreven: van sloop/ nieuwbouw tot renovatie, doorexploiteren of verkopen tot uitruil en functieverandering.

2.3.5 Beleidsplan 2008-2012: transformatie bezit, het fysieke beleidsprogramma

Na de oprichting van Far West was de omvang van het bezit 9.906 woningen. Na de vaststelling van het eerste bedrijfsplan (2002) hebben er enkele mutaties plaatsgevonden. In het beleidsplan is een nadere stand van zaken opgenomen. In de volgende tabel zijn in het plan de voorgenomen aantallen binnen de aanpak weergegeven.

Tabel 2.1 Beleidsdoelstellingen transformatie woning- en vastgoedportefeuille Far West voor 2008 - 2012

Bezitsportefeuille Tranformatiestrategie	Portefeuille strat vern.				Transformatie			Situatie einde vernieuwing 2016			
	BOG	Garage	Woningen	Won.%	BOG	Garage	Woningen	BOG	Garage	Woningen	Won.%
Doorexploiteren	240	299	2857	27%	2	1	12	242	300	2869	42%
Hoogniveau renovatie	0	42	300	3%	0	-42	17	0	0	317	5%
Nieuwbouw	-	-	-	-	361	595	1482	361	595	1482	21%
Nieuwbouw 2de fase	-	-	-	-	122	129	662	122	129	662	10%
Renovatie	37	0	326	3%	0	0	0	37	0	326	5%
Renovatie 2de fase	0	0	359	3%	0	0	0	0	0	359	5%
Sloop	126	198	2877	27%	-117	-155	-2901	9	43	-24	-
Sloop 2de fase	51	83	1883	18%	-51	-83	-1883	0	0	0	-
Verkoop	11	83	1697	16%	-	-48	-956	11	35	741	11%
Verkoop 2de fase	0	0	220	2%	0	0	-57	0	0	163	2%
Totaal	465	705	10519	100%	317	397	-3624	782	1102	6895	100%

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012. (BOG staat voor bedrijfsonroerend goed).

Opmerkingen van Far West die bij de tabel gemaakt zijn:

- ‘Startbezit’: 10.159; daarvan 27% regulier doorexploiteren en 73% transformeren.
- Sloopopgave totaal: 4.760 woningen.
- Verkoop bij mutatie: 1.917 woningen met een verwachte realisatie van 47%.
- Nieuwbouw tot en met 2016: 2.144 woningen.

Wanneer de opgave gemiddeld per jaar wordt uitgerekend betekent dit een jaarpoging van: o.a. 536 nieuwbouwwoningen, 1.196 te slopen woningen, 253 te verkopen woningen.

Tabel 2.2 Beleidsdoelstellingen transformatie woning- en vastgoedportefeuille Far West voor 2008 – 2012 naar gemiddelden per jaar.

Bezitsportefeuille Tranformatiestrategie	Transformatie			Gemiddeld per jaar: 2008 - 2012			
	BOG	Garage	Woningen	BOG	Garage	Woningen	Won.%
Doorexploiteren	2	1	12	-	-	-	-
Hoogniveau renovatie	0	-42	17	-	-10,5	4	0%
Nieuwbouw	361	595	1482	90	149	371	5%
Nieuwbouw 2de fase	122	129	662	31	32	166	2%
Renovatie	0	0	0	-	-	-	0%
Renovatie 2de fase	0	0	0	-	-	-	0%
Sloop	-117	-155	-2901	-29	-39	-725	-
Sloop 2de fase	-51	-83	-1883	-13	-21	-471	-
Verkoop	-	-48	-956	-	-12	-239	-3%
Verkoop 2de fase	0	0	-57	0	0	-14	0%
Totaal	317	397	-3624	79	99	-909	0

(Bron: De koers van Far West 2008 – 2012, berekening jaargemiddelde jaarpoging ECORYS 2010)

Naast de opgave in de bovenstaande huurportefeuille, zo geeft Far West in aanvulling op de tabel aan, worden tot en met 2016 naar verwachting een aantal van 5.687 koopwoningen gebouwd.

2.3.6 Beleidsplan 2008-2012: maatschappelijke doelstellingen

De aanpak van Nieuw West voor de periode 2008-2012 kent naast het fysieke thema nog een hoofdthema: de sociaal-maatschappelijke aanpak. Daarbij wordt in gegaan op de sociale- en economische doelstellingen. Deze worden vertaald naar concrete strategische uitgangspunten.

Maatschappelijke strategische doelstellingen: sociaal

De sociale doelstelling is als volgt in het beleidsplan opgenomen:

Far West streeft naar een leefbare en sociaal sterke structuur op complex-, buurt- en wijkniveau. Ook spant Far West zich in om activiteiten op het gebied van welzijn en zorg te laten slagen. Far West werkt daarbij samen met welzijn- zorg en bewonersorganisaties en benaderen individuele bewoners om actief te participeren binnen hun eigen woonomgeving in Nieuw West.

Tabel 2.3 Maatschappelijke doelstellingen: sociaal (Beleidsplan 2008-2012)

Onderwerp	Hoe te bereiken?
<p><u>Investeren in schoonmaken woningen en complexen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • reguliere schoonmaak gemeenschappelijke ruimten; • specifieke schoonmaak. 	<ul style="list-style-type: none"> • schoonmaak portieken bij herhuisvesting; aanpak boxgangen schilderen/ verlichting.
<p><u>Investeren in (semi)openbare ruimten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • inrichting, onderhoud en beheer directe woonomgeving (tuinen, binnenplaatsen e.d.). 	<ul style="list-style-type: none"> • in overleg met bewoners (her)inrichten en beheren na schoonmaakacties; • kunst plaatsen.

Onderwerp	Hoe te bereiken?
Vervolg-	
<p><u>Investeren in veiligheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • inbraakpreventie (politiekeurmerk e.d.); • afsluiten portieken; • extra verlichting. 	<ul style="list-style-type: none"> • veiligheid meenemen in programma's voor onderhoud, renovaties en nieuwbouw; • extra aandacht in collectieve ruimten; actie nalopen verlichting collectieve ruimten/ energie besparing & veiligheid.
<p><u>Investeren in sociale-, culturele-, buurt- en welzijnsvoorzieningen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bouwen en verwerven voorzieningen (onrendabele investeringen); • beheren voorzieningen (niet-marktconforme huizen). 	<ul style="list-style-type: none"> • programma in de nieuwbouw opgenomen (fysieke investeringen); • actief inspelen op ruimtevraag: bereidheid tot functiewijziging in bestaande voorraad.
<p><u>Investeren in sociaal beheer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bevorderen 'prettig samenleven', toezicht/ handhaving, bestrijding overlast en onrechtmatige bewoning; • personele lasten wijkbeheerders; • introductie nieuwe bewoners (gesprek); • uitgaven t.b.v. bestrijding overlast; 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: veertien wijkbeheerders actief in zes buurten; • in de nieuwbouw: projectmatige aanpak sociaal beheer op div. thema's: ken uw burens, woonregels en eigen verantwoordelijkheid; • budgetten voor buurtactiviteiten voor alle wijkbeheerders;

<ul style="list-style-type: none"> • uitgaven t.b.v. buurtactiviteiten (feesten, hangplekken, buurtvaders...); • aanpak onrechtmatige bewoning (personele en juridische lasten); • medewerkers sociaal beheer. 	<ul style="list-style-type: none"> • actief sponsoringbeleid; • projectmatige aanpak woonfraude; • deelname aan diverse achter de voordeur activiteiten.
<p><u>Investeren in werkervaring, scholing en werkgelegenheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bevorderen maatschappelijke participatie (aanbieden en begeleiden van werkervarings- en stageplekken voor jongeren); • stimuleren (startende) lokale ondernemers. 	<ul style="list-style-type: none"> • ondersteunen, co-financieren en huisvesten van initiatieven; • bliksemstages via campus Nieuw West o.m. bij wijkbeheerders; • leer- en werktrajecten bij werkzaamheden; • flexibiliteit bij huurcontracten (ingroei uur, korte looptijden en dito opzegtermijnen); • Inkoop goederen en diensten bij lokale ondernemers.

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012.

Oud worden in Nieuw West

Far West geeft in haar beleidsplan aan tegemoet te willen komen aan de groeiende behoefte aan de combinatie van wonen en zorg.

Tabel 2.4 Maatschappelijke doelstellingen: sociaal (Beleidsplan 2008-2012) thema oud worden in Nieuw West

Onderwerp	Hoe te bereiken?
<ul style="list-style-type: none"> • ontwerpen van zorg infrastructuur; • bouw zorgwoningen; • realiseren netwerken van dienstencentra en zorgsteunpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerken met diverse zorgaanbieders.
<ul style="list-style-type: none"> • concretisering taken voor Far West op het gebied van wonen en zorg (met de partners zorg en welzijnsinstellingen zal in een overeenkomst een woonservice pakket) worden overeengekomen. 	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseren gemaakte afspraken; • samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen.

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012.

Kunst en cultuur

Far West geeft aan dat kunst en cultuur de identiteit van Nieuw West kunnen versterken.

Tabel 2.5 Maatschappelijke doelstellingen: sociaal (Beleidsplan 2008-2012) thema: Kunst en Cultuur

Onderwerp	Hoe te bereiken?
<ul style="list-style-type: none"> • extra investeringen in kunstprojecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • participatie in Matchingsfonds Kunst in de Openbare Ruimte; • sponsoring culturele evenementen (o.a. Waterfestival); • overleg met het Stedelijk Museum over tijdelijke huisvesting.
<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelen laagdrempelige ontmoetingsplekken met open uitstraling. 	<ul style="list-style-type: none"> • horeca in de Vliegbasis; • verhuur aan de Colour Kitchen (restaurant).

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012.

Maatschappelijke strategische doelstellingen: economisch

De missie van Far West is vertaald naar verschillende strategische doelstellingen. De economische doelstelling is als volgt door hen geformuleerd:

Wonen en werken zijn in een buurt met elkaar verbonden. Door ruimte te scheppen voor ondernemerschap, daar waar vraag is, wordt een impuls gegeven aan de buurten. Far West zet zich extra in om sociaal cultureel- en klein ondernemerschap te faciliteren. Daarnaast stimuleert Far West de aanwezigheid en de toegang tot onderwijs om ook vanuit die benadering het wonen en werken te verbinden.

Ondernemerschap

Far West zet zich in voor verbetering van de wijk economie en in het bijzonder op de verbetering van de economische dynamiek.

Tabel 2.6 Maatschappelijke doelstellingen: sociaal (Beleidsplan 2008-2012) thema Ondernemerschap

Onderwerp	Hoe te bereiken?
<ul style="list-style-type: none">• aantrekken van startende ondernemers.	<ul style="list-style-type: none">• ontwikkelen flexibele huurcontracten voor startende ondernemers;• aanbieden flexibele ruimte.

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012.

Onderwijs

Far West vindt de aanwezigheid van goede scholen in de buurten onmisbaar en levert daarom een bijdrage aan de huisvesting van het onderwijs.

Tabel 2.7 Maatschappelijke doelstellingen: sociaal (Beleidsplan 2008-2012) thema Onderwijs

Onderwerp	Hoe te bereiken?
<ul style="list-style-type: none">• goede huisvesting van onderwijs.	<ul style="list-style-type: none">• ontwikkelen van basisscholen binnen multifunctionele centra met sociaal-maatschappelijke en commerciële voorzieningen;• na- en voorschoolse opvang ondersteunen;• functie van ontmoetingsplaats ontwikkelen.
<ul style="list-style-type: none">• nieuwe ontwikkelingskansen voor bewoners.	<ul style="list-style-type: none">• organiseren van korte of langere in-house stageplaatsen in samenwerking met Campus Nieuw West;• Slotervaartinitiatief: kansenbureau;• Stakeholdersbetrokkenheid gevraagd.

Bron: De koers van Far West 2008 – 2012.

2.3.7 Beleidsplan 2008-2012: doelgroepen/ stakeholders

Far West geeft in haar beleidsplan 2008 – 2012 een schets van haar doelgroepen binnen een breder verband van stakeholders. Daarbij wordt o.a. in ingegaan op:

- **Klanten:** huurders, bewonersorganisaties, woningzoekenden, kopers en ondernemers;
- **Collega's:** ledenraad beheerders, gedelegeerd ontwikkelaars
- **Partners:** overige corporaties, welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, zorginstellingen, investeerders, stadsdelen gemeente, Amsterdamse federatie van Woningcorporaties, Aedes.
- **Bestuurders:** gemeente Amsterdam en Stadsdeel Nieuw West

2.3.8 Beleidsplan 2008-2012: organisatie en financiën

De organisatie heeft haar koers ten opzichte van voorgaande jaren enigszins verlegd van een strikt fysieke aanpak naar meer contacten met haar omgeving. Het streven is daarbij gericht op het aantal medewerkers in de organisatie op 25 te houden.

2.3.9 Beleids- en werkplan Leefbaarheid en Sociaal-economische vernieuwing (2009)

In het beleids- en werkplan Leefbaarheid en Sociaal-economische vernieuwing wordt door Far West een uitwerking gegeven aan het strategisch plan (De Koers van Far West). De volgende thema's worden daarbij aangegeven:

- wonen en Leefbaarheid;
- leren en opgroeien;
- ondernemen, werk en inkomen.

Tabel 2.8 Thema: Wonen en Leefbaarheid

Aanpak via:	Activiteiten:
Wijkbeheer	<ul style="list-style-type: none">• Inzet wijkbeheerder en huismeesters;• Netwerk overheid, politie e.a.;• Overeenkomst 'Sloterpact'.
Burendag	<ul style="list-style-type: none">• Organisatie burendagen rond oplevering nieuwbouwcomplexen;• Wisselende activiteiten, wisselende partners;• Aandachtspunt: opzetten van VVE's.
Ontmoetingsruimten	<ul style="list-style-type: none">• Uitbreiden aantal servicepunten;• Servicepunten mede inrichten als ontmoetingsruimte.
Achter de voordeur aanpak	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking Sociaal Investerings Plan; Sezo (welzijnsorganisatie);• Convenant weren overlastgevers;• Aanvullende afspraken op huurcontracten.
Incidentele buurtactiviteiten	<ul style="list-style-type: none">• Buurtfeesten, schoonmaakacties e.d.

Bron: Beleids- en werkplan Leefbaarheid en sociaal economische vernieuwing (2009)

Tabel 2.9 Thema Leren en opgroeien

Aanpak via:	Activiteiten:
Kansen voor jongeren	<ul style="list-style-type: none">• Overleg met jongeren.
Ontwikkelen Brede Scholen	<ul style="list-style-type: none">• Fysieke ontwikkeling vastgoed;• Samenwerking met gebruikers in iedere (Far West) buurt.
Speelplekken	<ul style="list-style-type: none">• Ontwikkelen speelplekken in elke buurt;• Rol geven aan jongeren in de buurten;• Kinderperscentrum.
Bliksemstages	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met Campus Nieuw West;• Plekken binnen de Far West organisatie;• Far West draagt bij aan matching vraag en aanbod stagevraag en plekkenaanbod.
Nieuwe opzet buurtprojecten	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met Vrije Universiteit: studieprojecten voor studenten: ontmoeting gescheiden werelden.

Bron: Beleids- en werkplan Leefbaarheid en sociaal economische vernieuwing (2009)

Tabel 2.10 Thema Ondernemen en werken

Aanpak via:	Activiteiten:
Economische kansen zones	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe samenwerking en invulling binnen bestaande regelgeving; • Plintenplan Overtoomseveld; • Opstap naar "echt" bedrijf; • Ondersteuning ondernemers; • Goedkope bedrijfsruimte voor starters e.a.; • Flexibele huurcontracten; • Jongeren aan het werk (bij aannemers); • Vliegbasis de Huygens; • Inkoop bedrijfsmiddelen 'in de buurt '; • Prijsvragen ondernemers (stageplekken e.d.).

Bron: Beleids- en werkplan Leefbaarheid en sociaal economische vernieuwing (2009)

Far West streeft er naar de effectiviteit van de verschillende activiteiten op termijn te meten. In het jaarverslag 2008 is een eerste stap gezet om de ingezette middelen expliciet te maken voor wijkbeheer en leefbaarheid.

2.3.10 Overig beleid

Verkoopbeleid zittende huurders

Voor de verkoop van bestaand bezit aan zittende huurders zijn door de partners van Far West vier instrumenten ontwikkeld:

1. kortingen op de marktprijs;
2. financieringsarrangementen;
3. vormen van gedeeld eigendom;
4. acties (pr en reclame) ter stimulering van de verkoop.

In het beleidsplan 2008-2012 van Far West is aangegeven dat in deze periode 1.917 woningen voor verkoop gelabeld worden met een te verwachten realisatie van 47%. Dat betekent dat in deze periode ca. 900 woningen daadwerkelijk verkocht moeten worden. Dat is op zich het merendeel van de totale beoogde verkoopopgave van 1.013 woningen.

2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Far West resulteert het volgende beeld:

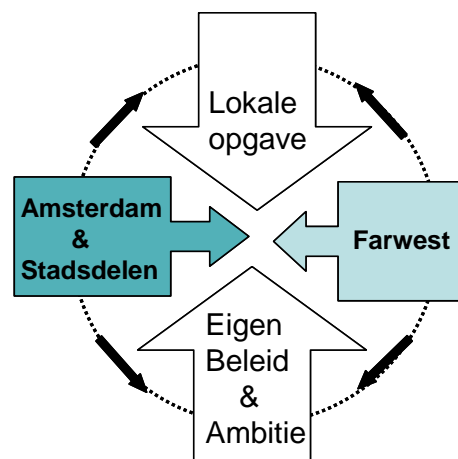
Tabel 2.11 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	<p>De geplande prestaties zijn specifiek gericht op de taakstelling die Far West is meegegeven in de herstructurering van het haar toegekende werkgebied. De prestatieplanning is gericht op een proces dat vijftien jaar loopt: van 2000 – 2015.</p> <p>De eerste jaren van Far West (2000 tot ca. 2005) zijn toch vooral gericht op het op- en inrichten van de huidige organisatie en de programmavoorbereidingen die tot uitvoering gebracht worden in de rest van de beoogde periode. Dat uit zich meest duidelijk in de daarop geleverde fysieke prestaties. Het feit dat Far West als organisatie, weliswaar binnen bepaalde financiële kaders, opereert is op zichzelf een goede prestatie ten opzichte van de ambities uit het ondernemingsplan 2000-2007. Deze prestatie als zodanig is in de cijfermatige beoordeling van Far West niet meegenomen.</p> <p>Wat betreft de maatschappelijke programma's zijn de prestaties niet duidelijk vooraf gepland. Wel zijn de prestaties goed te plaatsen binnen het geheel aan beschreven vraagstukken en beleidsformuleringen van de stadsdelen en collega-corporaties. Far West draagt met haar prestaties meetbaar bij aan de bredere taakstellingen binnen de herstructurering.</p> <p>Niet alleen de beschreven prestaties in o.a. jaarverslagen, maar ook de stakeholders bevestigen dit beeld.</p>	7,1	70%	4,97
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	Far West is als toegelaten instelling met een tijdelijk doel voor de periode 2000-2016 opgericht door (toen) vier corporaties, mede werkzaam in de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam. Far West is primair als ontwikkelende partij ingezet op de inhoud en de processen van de sloop- vernieuwprogramma's (fysieke inzet) maar is nadrukkelijk als partij ook actief	8	10%	0,8

	op onder andere de terreinen leefbaarheid en veiligheid, sociaaleconomische vraagstukken en doelgroepen.			
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	Far West heeft een bedrijfsplan voor de periode 2000 – 2007 en een beleidsplan voor de periode 2008- 2012. Daaraan is een meerjarenbegroting gekoppeld. In 2010 is de meest recente meerjarenraming van kracht geworden. De beleidsplannen hebben nog niet geleid tot een duidelijk stelsel van SMART-geformuleerde doelstellingen. Wel zijn op het fysieke terrein de investeringsprogramma's duidelijk. Zowel de missie en taakstelling van de corporatie worden specifiek passend uitgevoerd. Binnen Far West is in de loop van 2010 gewerkt aan het opstellen van beter SMART-geformuleerde plannen waardoor voornemens en realisaties beter en gemakkelijker geëvalueerd kunnen worden.	7	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	De interne evaluatie van Far West is tot nu toe nog niet expliciet aan de orde geweest. Wel is in 2010 een proces gestart om, mede in het licht van de (her)formulering van de plannen, ook de eigen prestaties te gaan formuleren.	5	10%	0,5
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,0				

Far West spoort met haar prestaties met de ambities die verwoord zijn bij haar kerntaak wat betreft sloop en vervangende nieuwbouw, renovatie en de overige bouwopgaven. Daarmee sluit Far West ook goed aan op de opgaven die als geheel voor de Westelijke Tuinsteden zijn geformuleerd en aanvaart daarbij betrokken partijen en stakeholders. De prestaties worden als ruim voldoende beoordeeld vooral ook in het licht van de waargenomen context waarbinnen de prestaties in de afgelopen tien jaar zijn geleverd. Het gaat daarbij om een brede bestuurlijke overheidsomgeving, een bijzondere tijdelijke status van Far West als toegelaten instelling, met daarbinnen een bijzondere governance situatie, alsmede een aanzienlijk volume en concentratie van herstructuringsopgaven.

De visitatiecommissie heeft in haar oordeel meegenomen dat Far West in de beschrijving van haar ambities en beleidsdoelstellingen moest uitgaan van beleidskaders binnen de lokale opgaven die nog duidelijk in ontwikkeling waren. Daarmee is er een samenwerking ontstaan tussen enerzijds de formulering van eigen ambities en doelstellingen en anderzijds de opgaven. Dat laatste maakt dat de beoordeling van prestaties van Far West, wat betreft de eigen ambities, de doelstellingen qua inhoud en de omvang, plaats heeft gevonden binnen een min of meer gelijkkluidend vergelijkingskader: ambities en doelstellingen alsmede opgaven liggen sterk in elkaars verlengde.



Far West is ontstaan als een regie/ ontwikkelingsmaatschappij voor de Westelijke Tuinsteden, waarbij het beheer aan de leden (de moedercorporaties) is overgelaten. In de jaren 2000 tot en met 2007 is de aandacht grotendeels gericht op het 'kwartier maken' van de Far West organisatie. Het optuigen van de organisatie, het opstellen en uitwerken van de plannen en programma's en het voorbereiden van de eerste projecten, hebben het grootste deel van de energie van Far West in die periode gevraagd. In 2005 startte geleidelijk het daadwerkelijk uitvoeren van de eerste projecten en in 2007 tot en met 2009 werden daadwerkelijk projecten opgeleverd.

Vraagstukken op het gebied van Leefbaarheid vormen daarin een soort 'middengebied' en zijn daarmee eigenlijk ieders verantwoordelijkheid. Far West is dan ook te zien als één van de partners in het veld.

Een en ander is in de prestaties van Far West af te lezen. Binnen de complexiteit en omvang van de herstructurering van de Westelijke Tuinsteden is duidelijk te merken dat, in tegenstelling tot menig corporatie in Amsterdam en in geheel Nederland, Far West over een woningportefeuille beschikt die nagenoeg geheel onder de noemer transformatie/ herstructurering te scharen is. Far West laat zich daarom moeilijk in benchmarks (o.a. van CFV) vergelijken met andere corporaties.

In de beschrijving van de ambities en doelstellingen is Far West zowel in haar ondernemingsplan 2000-2007 en in haar beleidsplan 2008-2012, behoudens de fysieke taakstelling, niet goed aan een SMART-formulering van beleidsdoelstellingen toegekomen. Op basis van de prestaties die in de beoordeelde periode (2006 tot en met 2009) zijn geleverd meent de visitatiecommissie dat dit ruim voldoende is. Far West spoort met haar prestaties, niet alleen ten aanzien van haar ambities en doelstellingen – qua sloop- vervangende nieuwbouw en overige bouwopgave e.d., ook goed met de opgaven die voor de Westelijke Tuinsteden op lokaal niveau aanvaard zijn. Dat wil zeggen dat, binnen de context van de opstartfase van Far West na 2000 en de huidige situatie op de woningmarkt, Far West redelijk goed op schema ligt. Ten aanzien van de toekomstprognose zal evenwel permanent aandacht besteed moeten worden aan de ambities en doelstellingen in het licht van de ontwikkelingen die zich aandienen op de woningmarkt.

In de samenvatting van de beoordelingsstaat, opgenomen in bijlage 5, is te zien hoe alle in de bijlage opgenomen beoordelingen in beeld zijn gebracht. Omdat Far West een bijzondere toegelaten instelling is, met een bijzondere transformatieopgave, zijn de ambities beoordeeld in het kader van de doelstellingen op dat vlak. Dat laatste wil zeggen dat de visitatiecommissie in de ambities en doelstellingen kerndoelstellingen heeft aangetroffen binnen de transformatie/herstructurerings taken en, separaat, binnen taken op sociaal maatschappelijk en sociaal economisch terrein. Om die redenen zijn dan ook twee prestatiespinnenwebben rond deze kerndoelstellingen in deze rapportage opgenomen.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het werkgebied van Far West betreft heel specifiek de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam. Daarbij staat heel specifiek de tijdelijkheid van het samenwerkingsverband op basis waarvan Far West als woningcorporatie is toegelaten, centraal. De samenwerking tussen de leden van het samenwerkingsverband heeft een verregaande herstructurering van de Westelijke Tuinsteden tot doel. De duur van de herstructureringsactiviteiten van Far West is bij het aangaan van de samenwerking tot een periode van vijftien jaar bepaald. Far West werkt als toegelaten instellingen binnen het stelsel van Amsterdamse corporaties en schaaft zich daarmee ook binnen de bredere lokale opgaven en afspraken.

In hoofdstuk één en twee is aangegeven hoe Far West als tijdelijke toegelaten instelling haar prestaties levert binnen een bijzondere context. Een van de voor dit hoofdstuk relevante omstandigheden is, dat zowel de lokale opgave voor- als de ambities en beleidsdoelstellingen van Far West in een, naar de waarneming van de visitatiecommissie, lopend iteratief proces tot stand zijn gekomen. Daarmee zijn ambities en opgaven min of meer uit elkaar voortgekomen (zie ook schema op bladzijde 25). De beoordeling van de prestaties ten opzichte van de opgaven heeft dan wederom plaatsgevonden tegen de opgaven als geheel en de mate waarin Far West in wisselwerking met haar ambities en doelstellingen daaraan heeft bijgedragen.

3.2 Lokale opgaven

Far West is lid van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). De Federatie behartigt op stedelijk niveau de belangen van de aangesloten corporaties en onderhandelt namens de corporaties met de gemeente over de opgaven en de te leveren prestaties. De afspraken worden onder meer opgenomen in de beleidsovereenkomsten die sinds 2001 worden opgesteld.

In november 2006 is in het Amsterdamse Volkshuisvestingsoverleg met de gemeente een aantal afspraken gemaakt. Deze zijn vastgelegd in de notitie *Bouwen aan de stad*. Het betreft afspraken over ambities, programma en financiële condities, vastgelegd tussen de gemeente Amsterdam en de AFWC voor de periode 2007 tot 2011.

De gemeente Amsterdam en de Amsterdamse woningcorporaties menen dat zij samen de komende tien jaar fors investeren in de bouw van woningen voor zowel de lage als de middeninkomens. Bovendien garanderen ze aan de stad dat er jaarlijks voldoende goedkope huurwoningen voor woningzoekenden beschikbaar komen. De corporaties kunnen overigens wel doorgaan met de verkoop van sociale huurwoningen.

De gemeente Amsterdam en de woningcorporaties zetten zich hiermee gezamenlijk in voor een ongedeelde stad, met een gevarieerd aanbod aan woningen, voor alle inkomens

en doelgroepen, verspreid over de hele stad. Ook is het maken van afspraken over de kernvoorraad gewijzigd in aanbiedingsafspraken.

De collectieve afspraken die de AFWC maakt met de gemeente Amsterdam namens de aangesloten corporaties, worden niet onderverdeeld in taakstellingen voor de individuele corporaties.

Naast de beleidsovereenkomsten die collectief worden gemaakt door de AFWC wil de Dienst Wonen van de gemeente toe naar één op één afspraken met de corporaties. Er vinden jaarlijkse overleggen plaats die steeds meer het karakter krijgen van prestatieafspraken en monitoring. Er is echter een lokale, bestuurlijke discussie over de wenselijkheid van individuele prestatieafspraken en over de vraag of die dan worden gemaakt door de centrale stad of de overige stadsdelen.

De lokale opgaven voor Far West zijn globaal gerelateerd aan het gemeentelijke beleid (Woonvisie), de afspraken tussen corporaties en gemeente (convenant) en de verschillende samenwerkingsverbanden en convenanten met bijvoorbeeld zorg- en welzijnspartners.

3.3 Bouwen aan de stad 2007-2011 (15 november 2006)

3.3.1 Afsprakenkader Bouwen aan de stad 2007-2011 (stedelijk niveau)

De gemeente Amsterdam en de gezamenlijke woningcorporaties, verenigd in de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, hebben in de overeenkomst “Bouwen aan de Stad” afspraken gemaakt over onder meer nieuwbouw, aanbiedingsafspraken en over verkoop van sociale huurwoningen.

Andere onderdelen in de beleidsovereenkomst vormen een aanvulling op Bouwen aan de Stad, met name op die onderwerpen waarover in Bouwen aan de Stad geen afspraken zijn gemaakt. Met de beleidsovereenkomst worden de afspraken die zijn gemaakt in Bouwen aan de Stad ook onderschreven door de Amsterdamse stadsdelen en de Huurdersvereniging Amsterdam⁷.

Over de inzet en realisatie van de gezamenlijke corporaties is gerapporteerd in de “Rapportage Bouwen aan de Stad 2009”. Dit is een tussenrapportage. De afspraken zijn gemaakt voor een periode van vier jaar.

De corporaties in Amsterdam hebben elk een aandeel in het productietotaal: Ymere (23%), Eigen Haard (18%), Rochdale (15%), Stadgenoot (14%), De Key (13%), De Alliantie (11%), Far West (5%), Woonzorg (1%), DUWO (1%).

⁷ De Huurdersvereniging Amsterdam (HA) is de vereniging van bijna alle grote huurdersorganisaties in Amsterdam. De HA vertegenwoordigt meer dan 195.000 huurders. De HA zet zich in voor de belangen van alle Amsterdamse huurders.

3.3.2 Aanbiedingsafspraken en woonruimtebemiddeling (stedelijk niveau)

Omdat de aanbiedingsafspraken op stedelijk niveau zijn gemaakt, is niet aangegeven welk onderdeel in dit geval wel of niet specifiek voor Far West van toepassing is. Om die reden is dit onderdeel niet expliciet in de beoordeling van de prestaties van Far West meegenomen.

3.4 Prestatieafspraken Far West en Dienst Wonen: 2007-2010

Jaarlijks houden de Dienst Wonen en het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam een gespreksronde met de corporaties die in Amsterdam werkzaam zijn. Corporaties geven dan inzicht in hun activiteiten in dat jaar en laten hun voornemens zien voor een periode van vier jaar. Met de afzonderlijke corporaties maakt de gemeente op basis daarvan 'prestatieafspraken'⁸, onder meer over het aantal en soort te realiseren sociale huurwoningen. Deze jaarlijkse afsprakenronde met Far West wordt door de Dienst Wonen uit de gemeenschappelijke afspraken gelicht en dragen meer het karakter van een voortgangsoverleg dan van een stelsel van beleidsafspraken waarin bijvoorbeeld ook de productie een rol speelt.

3.4.1 Inzet en realisatie: productiecijfers

In de prestatieafspraken wordt van jaar tot jaar teruggekeken op de geleverde prestaties in termen van productie ten opzichte van de afspraken van het jaar daar voor. In de afspraken voor 2007 wordt derhalve teruggekeken op 2006, enzovoorts. Dat levert het onderstaand overzicht op. ECORYS heeft elk van de jaren 'naast elkaar' gezet en het verschil berekend tussen inzet (voornemen) en realisatie.

Tabel 3.1 Inzet en realisatie fysieke bouwafspraken Far West – gemeente Amsterdam (2006 – 2009)

Omschrijving	inzet	realisatie	inzet	realisatie	inzet	realisatie	inzet	realisatie	verschil 2006-09
	2006	2006	2007	2007	2008	2008	2009	2009	
Sociale huur nieuwbouw	254	254	239	200	285	201	155	110	-168
Midden segment huur				63	167	137	55	118	96
Midden segment koop	165	159	186	91					-101
Vrije sector huur			57	47					-10
Vrije sector koop			57	58					1
Wibo's nieuwbouw	45	45	27						-27
Wibo's bestaand	24		27	32					-19
Geclusterd wonen in nieuwbouw	28	28			72	60	12	12	-12
Groepswonen in nieuwbouw	24	24							
Geclusterd onzelfstandig							48	48	0
Rowo's nieuwbouw					12		6	12	-6
Rowo's bestaand			3	3					0
Grote woningen nieuwb. met subs.	42	42	26	26	39	39	41	20	-21
Grote woningen nieuwb. tot HIS	10	10	26	26					0
Samenvoegen met subsidie									
Samenvoegen tot HIS									

⁸ Onder de noemer Prestatieafspraken worden jaarlijks gespreksronden gehouden met elke individuele corporatie. De uitkomsten, op basis van een geannoteerde agenda met allerhande onderwerpen en knelpunten, leiden niet tot een door partijen ondertekende overeenkomst over te leveren prestaties. Als zodanig is de noemer 'prestatieafspraken' enigszins misleidend.

Vervolg:									
Splitsen			200	127					-73
Sloop			731	421					-310
Huisvesting studenten zelfstandig					100				-100
Huisvesting jongeren + begeleiding					50				-50
Verkoop bestaande woningen	68	71	100	62	60	36	40	49	-50
Verkoop MGE							10		-10
Grootonderhoud en renovatie					96	96	135	85	-50
Maatschappelijk vastgoed (m2)						500	3670	1300	-1870

Bron: Prestatieafspraken Far West en Dienst Wonen voor de jaren 2007 tot en met 2010, bewerkt ECORYS

3.4.2 Afspraken uit de geannoteerde agenda overleg Dienst Wonen – Far West

In de onderstaande tabel zijn de kwalitatieve afspraken (anno 2007) onderverdeeld naar de relevante prestatievelden.

Tabel 3.2 Kwalitatieve afspraken Far West – gemeente Amsterdam 2007 - 2010

Prestatievelden	Omschrijving
Bouwproductie	De komende jaren komt ongeveer 12% van de totale woningproductie voor rekening van Far West. De komende jaren wordt veel aandacht aan het realiseren van grote sociale huurwoningen besteed. Er worden veel en allerlei soorten zorgwoningen in programma opgenomen.
Beschikbaarheid	De komende jaren wordt veel aandacht besteed aan het realiseren van grote sociale huurwoningen. Er worden veel en allerlei soorten zorgwoningen in programma opgenomen. De verkoop van bestaande huurwoningen is bescheiden qua ambitie. Het realiseren van woningen voor jongeren.
Bijzondere doelgroepen	Er worden veel en allerlei soorten zorgwoningen in het programma opgenomen.

Bron: Geannoteerde agenda prestatieafspraken Far West en Dienst Wonen (2007)

3.4.3 Ontwikkelingsplan Parkstad 2015 (2001)

Het ontwikkelingsplan (2001) heeft betrekking op het totale grondgebied van de stadsdelen Osdorp, Geuzenveld/ Slotermeer en Slotervaart/ Overtoomse Veld en het gedeelte van Bos en Lommer ten westen van de A10-west. Bovendien heeft het plan betrekking op het gehele terrein van de vernieuwing: sociaal, economisch en fysiek/ ruimtelijk. Reeds bestaande plannen en projecten blijven een zaak van de afzonderlijke stadsdelen en worden in de visie meegenomen. Binnen het kaderstellende plan Parkstad 2015 ontwikkelt Far West in afstemming met alle binnen Parkstad opererende partijen (stadsdelen en collega corporaties en de leden van Far West).

Aangegeven is dat het ontwikkelingsplan geen blauwdruk is, waarin alles voor de komende vijftien jaar is geregeld. Het is het voornemen, dat elk jaar een voortgangsrapport zal worden gemaakt en eens in de vier jaar een geheel bijgewerkte nieuwe versie.

Het ontwikkelingsplan heeft verschillende doelen, te weten:

- de gemeenschappelijke standpuntbepaling van de stadsdelen en de centrale stad, zowel inhoudelijk en procesmatig als financieel;

- als bijdrage aan de stedelijke regie van de breed ingezette vernieuwing van de naoorlogse wijken, waarbij afweging tussen de verschillende ontwikkelingsgebieden plaatsvindt;
- als kader voor de vele betrokken partijen die een bijdrage aan die vernieuwing willen leveren;
- het maken van procesafspraken tussen de stadsdelen en de centrale stad.

Concrete programma's worden niet in dit document voorzien.

3.4.4 Herziening Richting Parkstad 2015 (nieuw gemeentelijk beleidskader)

Een tussentijdse meting van de resultaten en bijsturing van het programma zijn voorwaarden voor het welslagen van een complexe en langdurende vernieuwingsoperatie als die van Amsterdam Nieuw West. Daarom zijn in 2005 de afspraken en programma's uit Richting Parkstad 2015 op inhoudelijk, financieel en organisatorisch gebied onder de loep genomen. De evaluatie is uitgevoerd onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het Bestuurlijk Overleg Parkstad en de betrokken woningcorporaties en heeft geleid tot nieuwe inzichten, die weer vertaald zijn in voorstellen voor herziening van het ontwikkelingsplan.

Sociaal/ maatschappelijk

De focus van het sociaal-economische kopprogramma richt zich op drie thema's. Ten eerste het *sociaal-economisch meedoen*, waarbij enerzijds de bestaande en nieuwe ondernemers in Nieuw West worden gekoesterd, terwijl anderzijds de kansen op werk van de bewoners worden vergroot. Een tweede thema is *individueel vooruitkomen*, waarbij niet de etniciteit, maar de sociaal-economische positie van elke bewoner centraal staat. Het derde thema is *het nieuwe ontmoeten*, waarbij Nieuw West zich positief kan onderscheiden door zijn sociaal-culturele diversiteit en dynamiek. Hierbij ligt de nadruk op het ontstaan van een nieuwe middenklasse die – vanwege de omgeving, de sfeer en medebewoners – bewust kiest voor Nieuw West.

Economie

De sociale en economische pijler zullen de komende jaren sterker met elkaar samenwerken onder de noemer 'economisch meedoen'. Daarnaast wordt het huidige economische beleid versterkt en uitgebreid. Aangezien de economie naar verwachting weer aantrekt, blijft het huidige programma economisch vastgoed gehandhaafd. Wel wordt hierbij meer rekening gehouden met wat de markt wil. Vergeleken met de huidige aanpak betekent dit minder bedrijfs- en kantoorruimte in plinten en meer in verzamelgebouwen. Voor starters komt er meer goedkope kleinschalige bedrijfsruimte.

Wonen

Het motto is hier: tempo erin houden en ervoor zorgen dat de bewoners van Nieuw West zo goed mogelijk kunnen profiteren van de kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad en de woonomgeving. Dit betekent dat gestart wordt met de derde en laatste fase van het maken van vernieuwingsplannen.

De exacte aantallen sloop en nieuwbouw worden losgelaten. De flexibiliteit die zo ontstaat, wordt benut om de komende jaren te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de woningmarkt en vooral op de woonwensen van de huidige bewoners. Er is meer variatie in bebouwing mogelijk, bijvoorbeeld meer eengezinswoningen.

Einddoel is toename van het aantal woningen in de vernieuwingsgebieden met 9.000 à 15.000. Als resultaat zal de woningvoorraad van geheel Nieuw West na de vernieuwingsoperatie uitkomen op 67.600 tot 73.600 woningen. Dat is meer dan het einddoel uit Richting Parkstad 2015, namelijk 65.000 woningen.

Een deel van de bestaande sociale huurwoningen wordt verkocht. Het aantal te verkopen woningen stond in Richting Parkstad 2015 op 3.500. Dit aantal blijft voorlopig gehandhaafd, maar kan worden verhoogd tot 6.094 woningen. Deze verhoging is positief voor de vernieuwingsoperatie omdat het starters op de kopersmarkt de mogelijkheid geeft in de eigen buurt een woning te kopen. Afspraak is dat in het eindbeeld 45 procent van de totale woningvoorraad onder de sociale huurwoningen blijft vallen.

Ruimtelijk

De ambities voor het versterken van de netwerken van groen, water en wegen zijn nog niet goed uit de verf gekomen. Reden hiervoor is dat deze netwerken tot nu toe alleen afzonderlijk zijn beschreven. Daarom is nu een integrale netwerkkaart gemaakt: een samenvatting en vereenvoudiging van de afzonderlijke netwerken. Door toekomstige ingrepen te toetsen aan deze kaart – en het aanvullende profielenboek – blijft de ruimtelijke hoofdstructuur in tact. Een andere belangrijke wijziging op ruimtelijk gebied is vermindering van het aantal leefmilieus. Corporaties zijn hierdoor in staat verschillende producten aan te bieden en mensen hebben zo echt wat te kiezen.

Nieuwe verhoudingen

Gekozen is voor voortzetting van de lopende plannen én de start van de derde fase van de ruimtelijke vernieuwing door een grotere financiële verantwoordelijkheid van de corporaties. Daarnaast wil de gemeente de sociale vernieuwing uitbreiden en extra investeren in mensen.

Participatie

Voor de participatie op het schaalniveau van Nieuw West betreft het eerste voorstel het opstellen van een participatieovereenkomst door de drie partijen - bewoners, corporaties en overheid. Deze overeenkomst beschrijft de randvoorwaarden voor het regelen van de participatie binnen de projecten en hoe dit bewaakt moet worden. Daarnaast zal er jaarlijks een bijeenkomst plaatsvinden tussen bewonersorganisaties, corporaties en overheid over algemene zaken betreffende de vernieuwing, zowel ruimtelijk als sociaal.

3.4.5 Raamovereenkomst Parkstad, integrale gebiedsontwikkeling Parkstad (2008)

De gemeente Amsterdam, de stadsdelen Bos en Lommer, Geuzenveld/ Slotermeer, Osdorp en Slotervaart en de woningcorporaties Algemene Woningbouwvereniging, Stichting De Alliantie, Woningstichting Eigen Haard, Far West en Stichting Ymere hebben in januari 2008 een raamovereenkomst getekend voor de integrale gebiedsontwikkeling van Parkstad. In de overeenkomst zijn de nodige intenties (programma), uitgangspunten en gebiedsspecifieke randvoorwaarden overeengekomen die door de partijen gehanteerd zullen worden bij de herstructurering van de verschillende stadsdelen van West, inmiddels Nieuw West.

Kernbegrippen uit de overeenkomsten zijn onder meer de vernieuwingsplannen die een territoriaal onderdeel zijn van het ontwikkelingsplan Richting Parkstad 2015. Het vernieuwingsplan is een meerjarig plan voor de aanpak van een vernieuwingsgebied. Het

doel van het vernieuwingsplan is te komen tot besluitvorming over de globale bestemmingen en andere uitgangspunten die op basis van studie zijn verkregen. Vernieuwingsplannen worden gemaakt door partijen en vastgesteld door de stadsdeelraden en de gemeenteraad. De uitwerkingsplannen omvatten ondermeer de stedenbouwkundige verkeveling. Het uitwerkingsplan geeft de onderbouwing voor de juridische planologische vastlegging van de functies en het te realiseren programma in het uitwerkingsgebied. Het bestuurlijk besluit heeft het karakter van een ‘go/ no-go’ besluit. Met het besluit start de uitvoering van de stadsvernieuwing in het betreffende gebied.

Zoals eerder in de inleiding is aangegeven hebben de vernieuwingsplannen en uitwerkingsplannen geen concrete één op één relatie met elk der te onderscheiden corporaties. De corporaties hebben elk in onderlinge overeen- en afstemming hun concrete inspanning per deelgebied bepaald.

Op basis van de raamovereenkomst, de vernieuwingsplannen en de daaraan gekoppelde (deel) uitwerkingsplannen is, in overleg met Far West, het fysieke herstructureringsprogramma samengesteld. Onder 3.6 is dit beknopt weergegeven.

3.5 Uitwerking beleid in buurtuitvoeringsplannen 2008-2009

De uitwerking van het lokale beleid voor de periode 2008-2009 heeft, in nauw overleg tussen de stadsdelen en de in Parkstad actieve corporaties in buurtuitvoeringsplannen nader vorm gekregen. Ook deze plannen zijn in algemene programmatische termen verwoord. Dat betekent, dat er in wisselende mate van detaillering, per deelgemeente programma's zijn verwoord die overigens op zichzelf weer niet één op één SMART zijn gekoppeld aan elk van de participerende corporaties in de verschillende deelgebieden/stadsdelen. In de bijlage is beknopte weergave van de onderscheiden plannen weergegeven.

3.6 De opgave voor Far West samengevat

Zoals hiervoor is aangegeven is, om tot een beoordelingskader te komen voor de prestaties van Far West op basis van de documenten en nader overleg met Far West een integraal overzicht samengesteld van de opgaven voor de voorziene periode 2000 – 2015 waarvoor Far West verantwoordelijkheid draagt.

Het gaat daarbij om de volgende fysieke opgave, gezien door Far West op basis van de tussen de corporaties overeengekomen programmatische inzet:

Tabel 3.3 De fysieke opgave voor Far West voor de periode 2000 – 2015 samengevat

Vernieuwingsgebied / aantal	sloop	nieuwbouw	renovatie
Kolenkitbuurt	360	750	210
Overtoomse Veld	1.100	2.000	800
Lelylaan	200	400	-
Delflandpleinbuurt	940	1.350	150
Centrum Amsterdam Nieuw West	240	300	-
Wildemansbuurt	112	230	180
Geuzenveld Zuid	1.050	900	-
Buurt 5	1.000	1.250	100
Noordoever	-	150	-
Slotermeer Noord	210	210	112
Totaal	5.212	7.540	1.552

Bron: Far West (2010)

De hier samengevatte fysieke opgave is door Far West aangegeven. De opgave is door hen gedestilleerd uit de (veelal) ongeschreven afspraken tussen de stadsdelen (basis daarvoor zijn de vernieuwingsplannen) en de collega-corporaties. Basis voor het laatste zijn de uitvoeringsplannen die de uitwerking vormen van de vernieuwingsplannen op het niveau van kleinere deelgebieden. Per uitvoeringsplan trekt Far West op met wisselende collega-corporaties. Deze opgaven ontstaan werkende weg tussen de deelnemers per uitvoeringsplan en staan daarmee niet vooraf vast.

3.7 Presteren naar opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen;
- jaarverslagen;
- corporatie in perspectief.

De uitwerking van de beoordeling van de prestaties naar opgaven wordt weergegeven in bijlage zes. Onderstaand wordt per prestatieveld van de visitatiemethodiek het totaal gemiddelde cijfer weergegeven:

Tabel 3.4 Beoordeling prestaties naar opgaven in het werkgebied

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,3
Betaalbaarheid	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	7,9
Bouwproductie	7,0
Herstructurering	7,6
Duurzaamheid en energie	7,0
Gemiddelde	7,3

3.8 Presteren naar Opgaven: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Far West resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.5 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	<p>Far West heeft na de fase van voorbereiding en "kwartier maken" - 2000 tot en met 2007- , in een complexe omgeving en met een complexe opgave, ruim voldoende prestaties geleverd. Deze prestaties passen binnen de fysieke opgaven die in het kader van de transformatieopgave ook door de leden van Far West zijn beoogd.</p> <p>De fysieke prestaties (projectontwikkeling) zijn in de loop van 2007 tot en met 2008 goed op stoom gekomen, maar zijn helaas door exogene vraagstukken in de woningmarkt in 2009 fors vertraagd.</p>	7,3	70%	5,1
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelen gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Far West heeft als partner van de stadsdelen, samen met de partners op deelgebieden (o.a. de collega-corporatie) voldoende zicht op de opgaven. Dat omvat zowel het fysieke programma als de maatschappelijke aspecten daarvan. In 2009 is in de prestaties op het terrein van leefbaarheid en veiligheid, maar ook op het gebied van participatie en betrokkenheid van bewoners, een verbeterde focus aangebracht in de beleidsuitvoering.	7	10%	0,7
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	<p>Er is vooral op fysiek terrein een duidelijk transformatieprogramma. Daarbij wordt ook in maatschappelijk vastgoed geïnvesteerd. Op dit vlak liggen de doelstellingen goed in het verlengde van de opgaven.</p> <p>De externe verantwoording van de geleverde prestaties in het licht van de opgave is minder duidelijk in daartoe geëigende documenten neergelegd. Omdat SMART-geformuleerde prestatieafspraken ontbreken kunnen bijvoorbeeld stakeholders moeilijk beoordelen of en in hoeverre prestaties passen bij uit andere hoofde geformuleerde opgaven. Daarbij moet worden aangegeven dat ook het laatste niet op een overzichtelijk aggregatieniveau voor stakeholders beschikbaar is. Daarmee is niet altijd duidelijk</p>	6	10%	0,6

	wat in welk deelgebied precies de opgave is en welke aanpak precies voor ogen staat. Deze informatie is vrijwel alleen zichtbaar op deel- en projectniveau. Op dat laatste niveau wordt duidelijk gemaakt met welke partijen wordt samengewerkt, etc.			
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelen en trekt daaruit conclusies	Far West beschikt nog niet, danwel in onvoldoende mate, over een transparant monitoringsysteem. Daar komt bij dat voor een groot deel de opgaven in het werkgebied niet SMART-geformuleerd zijn. Dat maakt een goede, eenduidige focus in de monitoring lastig. Daardoor is het vaak lastig goede conclusies te trekken die tot bijstelling van het beleid kunnen leiden. De visitatiecommissie stelt wel vast dat in de eerste helft van 2010 binnen Far West besprekingen zijn gestart om hierin verbeteringen aan te brengen.	5	10%	0,5
Presteren naar Opgaven: 6,9				

Far West heeft binnen de thans geldende kaders sedert 2006 een aantal prestaties getoond die goed hebben bijgedragen aan de beoogde transformatieopgave van de Westelijke Tuinsteden. Het accent heeft in de jaren daarvoor vooral gelegen op het opzetten en voorbereiden van een organisatie. Een organisatie die haar focus heeft op de projectontwikkeling in het kader van de fysieke herstructureringsopgave en de processen (uitplaatsing en herhuisvesting) die daarbij nodig zijn. Daarenboven heeft Far West ook aantoonbaar bijgedragen aan de beoogde maatschappelijke opgaven die gerelateerd zijn aan leefbaarheid en veiligheid en de nodige maatschappelijke onderwerpen die bijdragen aan de participatie (onderwijs en werken) in de verschillende wijken en buurten.

Door buitengewone omstandigheden op de woningmarkt, vooral veroorzaakt door de economische en financiële crisis, is in 2008 een sterke verstoring ontstaan van de werkzaamheden en de prestaties van Far West. Met name de afzetbaarheid van noodzakelijk geachte koopwoningen staat daarbij onder grote druk. Dat heeft Far West mede aangezet tot een forse bijstelling van de productievoornemens en te komen tot een heroriëntatie op de opgaven. Het accent komt daarbij naar verwachting minder scherp te liggen op de fysieke aanpak van de woningvoorraad. De maatschappelijke opgaven, in termen van scholing, werken, inkomen en participatie zullen daardoor nadrukkelijker in het centrum van de beleidsinspanningen komen te liggen. Binnen die context (zie ook paragrafen 1.4 en 2.1) heeft Far West ruim voldoende gepresteerd ten opzichte van de opgaven.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

4.1.1 Stakeholders en Ledenraad

Elk van de drie leden van Far West (corporaties/ oprichters) hebben een aanzienlijk bezit in de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam. Zij hebben met de oprichting van Far West ca. 10.000 van hun woningen in economisch eigendom overgedragen aan Far West ten behoeve van de grootschalige vernieuwingsopgaven.

De Ledenraad treedt richting Far West in wisselwerking met bestuur en Raad van Commissarissen mede in sturende zin op. Daarmee zijn zij niet alleen stakeholders in de hier meest gekende vorm als belanghouder, maar zijn zij vooral ook belanghebbende in de meest letterlijke zin van het woord. Sturing, governance, stakeholdership en aandeelhouderschap, vormen het kader waarbinnen de Ledenraad vorm geeft aan haar bemoeienissen met de programmatische werkwijze en te behalen resultaten van Far West. Een en ander plaatst de ledenraad als stakeholder in een bijzondere positie. Om die reden heeft de betrokkenheid van de ledenraad via afzonderlijke, persoonlijke interviews met elk van de leden, een aparte plaats gekregen binnen dit hoofdstuk.

4.1.2 Stakeholders

Far West kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt, vooral op projectniveau, met hen samen. Met huurders en bewoners is een meer gestructureerd samenwerkingsoverleg ingesteld.

4.2 Samenwerking en overleg

Huurders

De contacten met de huurders vinden op verschillende manieren plaats. Het overleg vindt vooral plaats op deelgebied op het niveau van de lopende projecten. Een overkoepelend overleg met bewoners vindt niet langer plaats sinds vertegenwoordigers om persoonlijke redenen zich hebben teruggetrokken uit het bewonersoverleg. Het reactiveren van dit overleg verloopt moeizaam omdat vrijwilligers zich niet willen manifesteren op dit overkoepelende niveau. Far West ervaart meer direct belang bij het voeren van overleg dat project gerelateerd is, omdat dit bij hun rol van en taakstelling voor projectontwikkelingsorganisatie geldt.

4.3 De ledenraad van Far West

De vereniging Far West kent, zoals hiervoor al is aangegeven, anno 2010 drie leden, te weten de corporaties Stadgenoot, De Key en Rochdale. Stadgenoot is op haar beurt in juli 2008 ontstaan uit de fusie van AWV en Het Oosten. Het voornemen is in 2015/ 2016 de vernieuwingsopgave afgerond te hebben. De drie leden hebben individueel, maar ook gezamenlijk als direct belanghebbende, een aanzienlijk belang in de programmatische prestaties die Far West geleverd heeft en nog zal leveren. Het resultaat van werken van Far West zal na 2015/ 2016 formeel weer in handen worden gelegd van de individuele leden.

Om bovenstaande redenen is in het kader van de visitatie, naast de reguliere stakeholders ook met de individuele leden van de ledenraad van Far West een interview gehouden. Deze leden zijn betrokken in de visitatie om ook vanuit die specifieke stakeholdersrol te vernemen hoe naar de positie en prestaties van Far West gekeken wordt. De positie van Far West als vereniging, opgericht door de ledenraad, is dermate bijzonder dat daarmee ook voor een groot deel de context is bepaald waarbinnen Far West haar volkshuisvestelijke prestaties moet leveren als 'herstructureringscorporatie'.

De gesprekken zijn langs een hoofdlijn van enkele thema's gevoerd welke in de onderstaande tekst is opgenomen.

Algemeen beeld vooraf

In de ontwikkeling van de Westelijke Tuinsteden was de gebiedsgerichte benadering belangrijk. De in eerste aanleg vier participerende corporaties hebben hun bezit ingebracht in de nieuwe tijdelijke corporatie Far West, vooral omdat zij meenden dat op die manier meer kon worden bewerkstelligd.

De beleidsvaststelling voor de werkzaamheden van Far West vindt plaats in een goede wisselwerking tussen de leden en Far West. Far West treedt op als opdrachtgever richting de ontwikkelorganisaties. Deze ontwikkelorganisaties ressorteren overigens onder de respectievelijke leden. Dat vergt in de beleidsvoorbereiding, maar ook in de directe uitvoering daarvan, een nauwe samenwerkingsband om de over en weer geldende lange termijn belangen goed te wegen en te behartigen.

Nu de woningmarktsituatie echter tot een aanzienlijke stagnatie heeft geleid hebben de participerende corporaties, na een wederzijdse onderkenning van de huidige crisissituatie, samen met Far West de aanvankelijk gekozen uitgangspunten omtrent de gebiedsgerichte herontwikkeling gehandhaafd. Dat is in de samenwerking op project en gebiedsniveau in de prestaties af te lezen, maar is ook herkenbaar in de keuzes die men vanuit gemeenschappelijke bijstellingskaders in wisselwerking met elkaar heeft gemaakt omtrent financiering en continuïteit.

Huidige stand van zaken: Far West versus Ledenraad

In de eerste helft van 2010 hebben de drie corporaties/ ledenraad een hernieuwd commitment richting Far West uitgesproken. Far West blijft het belang van de volkshuisvesting dienen en niet het expliciete deelbelang van elk afzonderlijk lid.

In de eerste helft van 2010 is mede in dat licht een eerste consensus bereikt over het feit, dat Far West aan het eind van haar looptijd (2015) gesplitst zal worden in drie delen, die vervolgens zullen (terug)fuseren met de drie 'moeder' corporaties. In 2013 wordt in die lijn de eerste economische waardering van het bezit beoordeeld.

Beheer en leefbaarheid

Far West is vooral ontstaan als een ontwikkelingsmaatschappij voor de Westelijke Tuinsteden, waarbij het beheer aan de leden (de moedercorporaties) is overgelaten. Leefbaarheidvraagstukken vormen daarin een soort middengebied en zijn daarmee eigenlijk ieders verantwoordelijkheid. Het beheer, mede door de taakstelling van Far West, behoort niet tot de kerncompetentie van Far West. Uitgangspunt is dan ook dat de huurders feitelijk huurder blijven bij de oorspronkelijke, inbrengende partij.

Het beheer is door afzonderlijke leden, elk op hun eigen wijze ingericht. Far West en de leden streven er naar om naar één wijze voor beheerafrekening over te gaan. Sinds twee jaar worden de werkelijke beheerkosten doorberekend. Daarmee menen Far West en haar leden het beeld helder en inzichtelijk te hebben gemaakt: Far West acteert als een ontwikkelingsmaatschappij en de leden treden onder verrekening van kosten op als beheerder.

Financiële situatie Far West

Als gevolg van de crisis heeft Far West in 2009 een verlies van €43 miljoen geleden. Voor 2010 liet de begroting allereerst een “€0- saldo“ zien, dat al snel weer werd gecorrigeerd tot een verlies van €10 miljoen. Inmiddels is dit cijfer weer opgelopen tot ca. €20 miljoen. Bij aanhoudende en oplopende verliezen zal er mogelijk, noodgedwongen door de leden van Far West, een versnelde procedure gestart moeten worden om tot beëindiging van de huidige situatie te komen.

Intern toezicht

Far West kent een eigen governancestructuur. Daarnaast wordt in onderlinge samenhang en in wisselwerking met elkaar, door de leden meegedacht over de koers die Far West vaart. In het kader van de begroting 2010 heeft die koers weliswaar tot discussie geleid, maar er was over en weer consensus over de bijstelling en verbetering van de voorliggende financiële meerjarenplanning.

Oordeel van de ledenraad

De leden zijn omtrent de tot nu toe geleverde prestaties, met alle gemaakte kanttekeningen en geuite zorgen over de financiële situatie, positief over Far West. Alle zorgen die zijn geuit zijn grotendeels te wijten aan exogene omstandigheden (de crisissituatie op de woningmarkt). De leden zijn bovendien van mening dat de afzonderlijke corporaties mogelijk niet hadden kunnen bereiken wat Far West inmiddels wel bereikt heeft. Alles overziend geven de leden het gemiddelde cijfer van een 7 aan Far West, hetgeen op ruim voldoende neerkomt.

4.4 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft, in overleg met Far West, er voor gekozen de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. In deze paragraaf komen de resultaten van die bijeenkomst aan de orde.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Far West en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. ECORYS heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om hun aanwezigheid bij de bijeenkomst te checken. Naast de stakeholders bijeenkomst heeft ECORYS telefonische interviews gehad met zes personen/ organisaties. Ook de hoofdpunten van de telefonische interviews komen terug in de volgende paragraaf.

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

4.4.1 Stakeholdersbijeenkomst algemeen

Het programma voor de bijeenkomst was als volgt: na een uitleg over de maatschappelijke visitatie en een beknopte profilering van Far West, is in drie gespreksrondes aan de stakeholders een oordeel gevraagd over de prestaties van Far West. De rondes hadden als thema:

1. Ambities en doelstellingen van Far West;
2. Opgaven in het werkgebied;
3. Een boodschap aan Far West.

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Far West. Vervolgens is aan de stakeholders gevraagd aan te geven welk belang zij hechten aan de genoemde ambitie, doelstelling of opgave en tevens een oordeel uit te spreken over de prestaties van de corporatie. In de derde ronde is de stakeholders ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling of 'boodschap' van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Er zijn enquêteformulieren gebruikt voor het inventariseren van het oordeel. Na elke ronde heeft een korte discussie plaatsgevonden.

4.4.2 Stakeholdersbijeenkomst Far West

In totaal waren elf stakeholders (personen) bij de bijeenkomst aanwezig. Omdat er sprake was van een enkele dubbele bezetting van stakeholders, hebben uiteindelijk tien stakeholders (organisaties) deelgenomen aan de schriftelijke peilingen.

Tabel 4.1 Bij visitatiebijeenkomst betrokken stakeholders ingedeeld in vijf categorieën

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Woningcorporatie	2
Gemeente	1
Maatschappelijke partners	3
Belanghouders platform	3
Ontwikkelaars woningcorporaties	2
Totaal aantal personen	11

In bijlage drie is een lijst met deelnemers opgenomen

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

In de eerste gespreksronde is aandacht besteed aan de eigen ambities en doelstellingen van Far West zoals deze in beleidsplannen zijn geformuleerd. De aanwezige stakeholders is gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven:

- hoe belangrijk zij deze ambities en doelstellingen vinden;
- welk oordeel zij hebben over de prestaties van Far West.

Wanneer de stakeholders geen mening hadden of geen beoordeling konden geven, is hen gevraagd om een vraagteken te noteren. In de tabellen wordt het belang dat stakeholders

aan een doelstelling hechten, weergegeven en vervolgens de beoordeling van de prestaties van Far West op deze doelstelling.

Tabel 4.2 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Far West

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Op een schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties? Op schaal van 1-10	Geen mening
Transformatie	8	0	7,4	0
Nieuwbouw	8,1	2	7,2	2
Sociaal maatschappelijke doelstellingen	8	0	6	1
Stakeholders	8,1	0	7	0
Samenwerking	7,7	0	7,1	3
Far West vs. leden/ corporaties	8	7	6,3	6
Gemiddeld	8		6,8	

De belangrijkste conclusies op basis van de beoordeling in tabel 4.2:

- Alle ambities en doelstellingen van Far West worden door de stakeholders als belangrijk ervaren. De belangrijkste ambities zijn “nieuwbouw” en “stakeholders”.
- De stakeholders geven de hoogste beoordeling voor de prestaties op het gebied van “transformatie”.
- Op het gebied van “sociale maatschappelijke voorzieningen” scoort Far West qua beoordeling door de stakeholders van de prestaties voldoende. De mate van belangrijkheid van deze ambitie wordt in de ‘enquête’ echter als heel belangrijk (scoort een 8) gezien.
- Een aantal stakeholders heeft bij “Far West vs. Leden corporaties” geen antwoord kunnen geven op de gestelde vragen, omdat ze vanuit hun positie niet op de hoogte zijn van de geleverde prestaties.
- Het totaal gemiddelde van de prestaties van Far West komt uit op een 6,8.

Alle aanwezige stakeholders kenden de transformatieopgave die Far West van haar leden heeft meegekregen. De positieve wijze waarop deze zichtbaar is geworden in de nieuwbouw resultaten wordt door de stakeholders breed gedragen, het best begrepen en gewaardeerd. De fysieke prestatie kreeg dan ook de hoogste cijfermatige waardering. Eveneens kwam breed naar voren dat daar waar van Far West prestaties verwacht worden op het terrein van de sociale doelstellingen en de begeleiding van bewoners daarbinnen, Far West minder positief uit de verf komt. Daar zijn prestaties niet zichtbaar. Far West, zo zijn de stakeholders van mening, stelt het resultaat van de projectontwikkeling boven de positie van bewoners en gebruikers. De mix van oordelen: fysiek positief gemeten naar nieuwbouw- en transformatieresultaten versus de geringere aandacht voor bewoners en eindgebruikers, heeft het eindcijfer 6,8 tot gevolg.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied en er is gevraagd deze te beoordelen: in welke mate vinden de stakeholders de opgaven belangrijk en hoe vinden ze dat Far West erop scoort. In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven.

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven

Opgaven in het werkgebied Far West	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang ervan	Beoordeling van de prestaties van Far West	Geen mening over de prestatie
Leefbaarheid en Veiligheid	8,6	0	7,5	0
Herstructurering	8,1	0	6,9	2
Nieuwbouw	7,9	0	7,2	2
Sloop	7,7	0	7,3	2
Renovatie	7,8	2	7,8	4
Gemiddeld	8		7,3	

De belangrijkste conclusies op basis van de cijfermatige beoordelingen zijn:

- Alle prestatievelen worden door de stakeholders als belangrijk ervaren. Het hoogst scoort “leefbaarheid en veiligheid”.
- Op het gebied van “renovatie” scoort Far West het beste met een 7,8.
- Far West scoort laag op (6,9) op het gebied van “herstructurering”
- Het totale gemiddelde van de geleverde prestaties door Far West op de prestatievelen komt uit op een 7,3.

De stakeholders meenden allemaal dat de herstructureringsopgave het belangrijkste beleidsthema voor Far West is. Het belang dat aan elk van de thema’s gegeven is, is hoog. Toch is te zien, dat, vooral door de wijze waarop Far West zich ten aanzien van de belangen van klanten opstelt, de realisatie wat lager gewaardeerd wordt. De verschillende stakeholders zijn min of meer versnipperd betrokken bij de herstructurering als thema. Het gaat dan om concrete projecten (kleinste niveau) of om deelgebieden binnen de verschillende stadsdelen (hoogste niveau). Een meer integraal beeld over het gehele werkgebied wordt niet gedeeld en ervaren: men mist het overzicht. Wellicht zou bij een meer overkoepeld overleg dat overzicht ontstaan en leiden tot een wat hogere waardering.

Ronde 3: Boodschap aan Far West

In deze ronde is de stakeholders een aantal open vragen voorgelegd waarin zij hun boodschap aan de corporatie kunnen uiten.

Boodschap voor Far West

Door de crisis is Far West in een lastige situatie terecht gekomen. De situatie in veel gebieden is verslechterd, toch heeft Far West vooral aandacht voor haar eigen problematiek rondom de projecten. Dit zorgt voor grote onzekerheid bij de bewoners. De crisis is een goed moment om als corporatie kritisch naar de opgaven te kijken en zich af te vragen waar men mee bezig is.

Een ander punt van kritiek is dat Far West goed is in het opzetten van projecten, maar zodra het project is gerealiseerd de regie uit handen geeft. Een aantal stakeholders pleit voor meer verantwoordelijkheid bij de corporatie, meer nazorg bij projecten. De corporatie zou na het afronden van het project contact moeten blijven onderhouden met bijvoorbeeld de bewoners. Ervaringen van de bewoners kunnen inzicht geven wat er bij een volgend project anders kan (‘lessons learned’). Als projectontwikkelaar doet Far West het goed, met name op het gebied van kleine sociale projecten presteren ze goed. De corporatie moet echter meer op de lange termijn investeren.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat het bezit weer terug komt bij de leden. Tot die tijd is het hun eigen bezit. Omdat het bezit slechts tijdelijk in handen van Far West is, bestaat het risico dat de corporatie minder binding heeft met het gebied. Het is belangrijk dat de overdracht naar de leden goed verloopt, dat er als het ware een ‘warme overdacht’ plaatsvindt. Far West heeft hierin een voortrekkersrol naar de leden toe.

Ook is er de opmerking dat de medewerkers van Far West weinig tot geen binding met het gebied hebben. Het personeel van Far West vormt geen afspiegeling van de bewoners uit het gebied. Het is misschien raadzaam een ervaringsdeskundige bij de plannen van projecten te betrekken. Bij het ontwerpen/ realiseren/ verkopen van projecten moet rekening worden gehouden met de doelgroep die in de woningen komt. Ouderen hebben specifieke wensen, waarmee bij het ontwerpen van een project rekening moet worden gehouden. Voor de bewoners is het niet altijd duidelijk wie ze moeten aanspreken als ze problemen hebben.

Tijdens de stakeholderbijeenkomst waren ook maatschappelijke instellingen vertegenwoordigd. Zij ondervinden bij Far West hoge ambities op het gebied van sociaal-economische projecten. De daadwerkelijke realisatie verloopt echter minder soepel. De ambities zijn soms te hoog en blijken naar verloop van tijd niet haalbaar. Volgens hen is dit ondermeer te wijten aan onderbezetting van het personeel. Bij de transformatie van een buurt gaat het niet alleen om het bouwen van mooie woningen, maar ook om het verhogen van de leefbaarheid in de buurt. Er moet worden geïnvesteerd in publieke ruimten. Far West heeft te maken met een groot en divers gebied, voor de corporatie is het misschien raadzaam zich op slechts enkele speerpunten te richten.

Tenslotte is er het commentaar dat Far West op fysiek gebied heel capabel en daadkrachtig is, maar het op sociaal vlak vaak aan capaciteiten ontbreekt. Volgens de stakeholders is er voor Far West meer ‘winst’ te behalen dan alleen op economisch vlak. Far West moet ook kijken naar sociale belangen. Uit de beleidsplannen blijkt dat Far West op dit gebied wel ambities heeft, maar in werkelijkheid gebeurt er te weinig.

Afsluitend ‘Het Automek’

Aan alle stakeholders is gevraagd of zij Far West met een automek kunnen/ willen associëren. Deze vraag maakt onderdeel uit van de bevraging van de stakeholders omdat op basis van alle eerder opgedane ervaringen ook op die manier kernachtig een profiel van de corporatie kan worden neergezet. Achter de keuze voor een automek gaat een herkenbare, vaak scherpe profilering van de corporatie schuil. Dat maakt in de stakeholdersbijeenkomst, maar ook in de telefonische interviews (zie verderop) een gerichte discussie mogelijk over dat profiel.

De volgende automeken worden genoemd:

- Citroën: flair, innovatief, menselijke maat, soms kleine gebreken die opwegen tegen de volkomenheden;
- Renault Espace; leuk voor werk en privé, praktisch en met allure;
- Citroen C4 Picasso; nieuw, solide en praktisch;
- Volvo; degelijk, duurzaam en betrouwbaar, solide;
- Een “auto” met een beperkte levensduur;
- Saab; bijzonder solide en betrouwbaar, maar ook kwetsbaar, redding door een ander bedrijf en; Degelijk en betrouwbaar apparaat m.b.t. participatie bewoners (of lijkt dat alleen maar zo?);
- Een grote BMW; wel stevig maar een tikje onbetrouwbaar in gedrag op de snelweg

- Volkswagen station: comfortabel en prettig wonen voor iedereen bereikbaar maken.

Samenvattend kan omtrent het ‘automer’ worden geconcludeerd dat men, variërend door de positie die men als stakeholders inneemt, over het geheel genomen tot een typering van Far West komt die de sleutelwoorden omvat:

- solide in haar functioneren;
- productprestatie ruim voldoende;
- imago en flair wordt niet altijd waargemaakt in de verdere omgang met klanten gebruikers.

Tevredenheid over het (nieuwbouw)product dat geleverd wordt, minder tevreden over wijze waarop klanten ook op de wat langere termijn van service en begeleiding worden voorzien.

Rapportcijfer Far West gegeven in de stakeholdersbijeenkomst

Het totale, gemiddelde rapportcijfer dat Far West van de aanwezige stakeholders krijgt is een 7,1.

4.4.3 Telefonische interviews stakeholders

Het oordeel dat in de stakeholdersbijeenkomst over de prestaties van Far West is gegeven is in den breedte aangevuld met enkele telefonische interviews. Daarbij zijn vooral die stakeholders benaderd die om veelal praktische redenen de stakeholdersbijeenkomst niet hebben kunnen bijwonen. In totaal hebben zes telefonische interviews plaatsgevonden.

Samenstelling van de lijst geïnterviewde personen

De telefonische interviews hebben in twee opzichten bijgedragen aan een verbreding van de betrokkenheid van de stakeholders bij de maatschappelijke visitatie: ten eerste zijn van de zijde van de lokale overheid vertegenwoordigers geselecteerd, ten tweede is dit het geval geweest bij enkele maatschappelijke partners.

Tabel 4.4 Bij visitatiebijeenkomst betrokken stakeholders ingedeeld in twee categorieën

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Gemeente	3
Maatschappelijke partners	3
Totaal	6

In bijlage drie is een lijst met geïnterviewde personen opgenomen

Met de interviews en de stakeholdersbijeenkomst samen, is het totaal aantal bij de visitatie betrokken stakeholders (personen) uitgekomen op zeventien.

Samenstelling en structuur van het interview

Het telefonische interview met de betrokken stakeholders bestond naast een korte voorbereidende schriftelijke introductie – met dezelfde informatie die ook op de stakeholdersbijeenkomst is aangedragen – uit enkele kernvragen waaromheen het gesprek plaatsvond. De resultaten van de interviews zijn in de volgende alinea’s onder deze kernthema’s gerangschikt.

Thema 1. Wat is het algemene beeld dat de stakeholder heeft van Far West.

Far West goede overlegpartner, maar daarachter zijn de leden merkbaar

Far West is een organisatie waarmee goed overleg mogelijk is. Zij participeren op de verschillende domeinen van het programma voor de Westelijke Tuinsteden. Zo leveren zij hun aandeel op het domein wonen/ werken nieuwbouw en renovatie en faciliteren zij bijvoorbeeld startende ondernemers. Op het terrein van onderwijs en arbeidsparticipatie draait ook Far West goed mee o.a. in het programma voor korte stageplaatsen. Dat wordt erg gewaardeerd. Ook de sponsoring op verschillende gebieden (o.a. Kunst en Cultuur) wordt door Far West aan gedacht.

Sommige stakeholders menen dat Far West tussen de 'gewone' corporaties in Amsterdam eigenlijk een wat 'vreemde eend' in de bijt is. Dit omdat "achter" Far West de reguliere corporaties als verhuurder optreden. Far West is eigenlijk een projectontwikkelingsorganisatie die voor haar leden/ corporaties producten ontwikkelt. Over het feit of het in alle opzichten zinvol is Far West als herstructureringscorporatie te hebben, is in het veld discussie. Daarbij speelt het feit dat de leden achter Far West geregeld in beeld komen een rol. Met de leden hebben de gebruikers/ huurders nu eenmaal een directe, vaste relatie.

Het optreden van Far West en de resultaten die behaald worden, hangen overigens in de waarneming van stakeholders sterk af van de individuele personen 'die aan tafel' zitten. Het overlegpodium met Far West hangt sterk samen met sec nieuwbouw. Dat maakt dat andere agenda onderwerpen veel meer een ad-hoc karakter dragen en ook vaak door de overlegpartners ingebracht moeten worden.

Far West is duidelijk anders dan de gewone woningcorporaties in Nieuw West. Het is op het vlak van de projectontwikkeling een heel actieve, sterk aanwezige organisatie. Er is veel tot stand gebracht onder soms lastige omstandigheden. Het ontwikkelproces verloopt echter wel steeds stroever. De economische crisis wordt veel als oorzaak genoemd. Far West en haar leden hebben daardoor domweg pech met de productie.

Far West 'investeert' in de relaties met de bewoners, maar het overleg loopt soms erg stroef. Aan de ene kant neemt Far West heel snelle stappen, bijvoorbeeld in de 'ontruiming' en sloop van complexen en gebouwen, maar een eenmaal braakliggend terrein kan zeker de laatste periode niet zomaar worden bebouwd. Gevolg daarvan is dat bewoners geen relatie meer zien tussen de noodzaak van uitplaatsing, verhuizing etc. en de trage voortgang in de herontwikkeling. Kortom Far West weet wel vaart te maken, maar ziet (overigens door omstandigheden) geen kans meer zaken goed af te ronden. Met die 'spagaat' zal men in de plannings beter om moeten leren gaan.

Far West is voor een enkele stakeholder een verademing. Dat zit hem in de overzichtelijke schaalgrootte, korte directe lijnen en het mogelijk maken van snel overleg. Contactpersonen zijn prettig en bekend. Zij zijn creatief en stellen ook de inhoudelijke inbreng (participatie) van stakeholders op prijs. Helaas speelt het huidige financiële klimaat in de besluitvorming een grote rol. Het gevolg hiervan is dat er nog maar een matige communicatie met stakeholders plaatsvindt. De organisatie lijkt al een tijdje tot stilstand gekomen te zijn. Daar waar in het verleden nog behoorlijk veel mogelijk was, wordt er nu erg beknopt op de uitgaven en te nemen initiatieven. Daarbij staat in den regel niet de vraag cen-

traal wat de klant/ bewoner nodig heeft. De klant zal zelf initiatief moeten nemen en een onderhandelingspositie moeten innemen wanneer hij iets wil bereiken,

Thema 2: Doet Far West de juiste dingen en/ of laten zij zaken liggen?

Far West is goed bezig, ook op het thema leefbaarheid, maar mag het niet wat meer zijn?

Far West pakt binnen het transformatieprogramma de goede dingen op of is bereid ze op te pakken. Daarbij wordt al het mogelijke gedaan om bijvoorbeeld naast de fysieke inspanningen ook bij te dragen aan de lopende programma's voor leefbaarheid. De thans nog lopende buurt uitvoeringsprogramma's hebben in het kader van o.a. Koers Nieuw West, een wat andere functie gekregen. Het is waar dat de meeste doelstellingen voor de corporaties lang niet altijd duidelijk zijn, niet SMART - concreet - geformuleerd. Helaas liggen momenteel heel veel onderdelen van de verschillende programma's stil. In Buurt 5 is bijvoorbeeld de geprogrammeerde aanpak op leefbaarheid geheel gestopt. De onderdelen van het lopende maatschappelijke programma worden, vooral door de betrokken partners, in de tijd verder naar achteren geschoven. Kortom Far West doet binnen de verschillende programma's de te verwachten goede dingen. De vraag is echter of men uiteindelijk niet veel meer kan doen.

Meer aandacht nodig voor relatie met huurders en gebruikers

Er zitten echter in de aanpak van Far West wel de nodige manco's, bijvoorbeeld in de wijze waarop ze omgaan met de (zittende) bewoners. Far West zet vooral energie in op het vlot uitplaatsen van bewoners en het leggen van (verkoop)contacten met nieuwe bewoners. Dat is een te beperkte omgang met bewoners. De 'reguliere' corporaties zijn veel meer gericht op het handhaven van de bestaande relaties met de bestaande bewoners. De sfeer van de communicatie is daarbij beter en ook meer gericht op continuïteit. Kortom Far West investeert niet zo heel veel in hun relatie met de bewoners. Contacten zijn vooral afgestemd op de voortgang van de projectontwikkeling.

Algemene kwaliteitsdiscussie verankeren in een overkoepeld bewonersoverleg

Sommige stakeholders stellen in de gesprekken een discussie aan de orde die vooral ingaat op enkele kwaliteitsaspecten van de transformatieopgave in Nieuw West. Men is daar kritisch in. Men meent dat Far West tot nu toe nog onvoldoende merkbare aandacht in hun plannen geeft aan onderwerpen als duurzaamheid en woningdifferentiatie. Ook is in bredere zin de aandacht voor de kwaliteit van de openbare ruimte nog onvoldoende. Zo verdwijnt er best veel groen en bij de inrichting worden 'slechte' materialen gekozen.

De sociale activiteiten blijven te veel op de achtergrond in het openbare debat. Far West doet in fysiek opzicht natuurlijk best heel wat, zoals een welzijnsverzamelgebouw. Daar zal echter de samenhang met en afstemming op de wijk meer aandacht moeten kunnen krijgen.

De aanpak van de wijken rust in feite op de buurten. Inzet zou moeten zijn: behoud van het goede en daarop al verbeterend voort te bouwen. Dat proces is in de ogen van de stakeholders eigenlijk een beetje zoek geraakt. Dat uit zich ook in de economische peiler: de samenhang in bijvoorbeeld de winkels is losgelaten en bestaat nu meer dan vroeger uit te veel 'losse' onderdelen.

Kortom in de ogen van enkele stakeholders staat Far West momenteel voor nog te weinig aandacht voor duurzaam, te beperkte inzet voor beheer van de wijk (beheerders), maar wel veel aandacht voor de fysieke aanpak. Zo is ook de nieuwbouw ingestoken. Het is

wel mooi allemaal maar er wordt nu heel veel uitgesteld en wegbezuinigd, er vindt geen natuurlijke spreiding van doelgroepen e.d. plaats.

Het is mogelijk al te laat voor een herbezinning. In het verleden stond de participatie in de kinderschoenen, nu zijn bewoners wellicht beter toegerust voor het voeren van de echt belangrijke gesprekken. De bewonerswerkgroepen houden zich helaas niet met deze beleidsdiscussie bezig. Daarom is een overleg op een hoger aggregatieniveau noodzakelijk. Daardoor kan ook de noodzakelijk gebleken discussie op een hoger abstractieniveau plaatsvinden tussen producent Far West en hun klanten en gebruikers.

Thema 3: Welke boodschap heeft de stakeholder voor Far West?

In het telefonische interview wordt op ad-hoc basis gevraagd of de stakeholders vanuit de eigen invalshoek nog een boodschap voor Far West willen afgeven. In de volgende paragraaf zijn de meest in het oogspringende elementen opgesomd.

- Naast de fysieke ingrepen zou de sociaal economische paragraaf van de herstructurering, meer dan nu het geval is, centraal moeten komen te staan. Dit onderdeel verdient echt meer de boventoon.
- Stakeholders hebben nog al eens het gevoel dat zij onvoldoende worden geïnformeerd op het lopende transformatieproces. Er zou een permanente informatiestroom moeten bestaan, open en eerlijk, opdat alle betrokken ook altijd op de hoogte zijn van alle (relevante) informatie. Nu bestaat het idee dat er te veel moet worden gewacht op de door Far West gekozen communicatiemomenten en dat veel informatie dus te laat op tafel komt, zodat reageren of zelfs ingrijpen geen zin meer heeft. Stakeholders krijgen daardoor de indruk dat hun expertise en advies er kennelijk niet toe doet en dat alleen over het bewaken van belangen wordt gesproken.
- In lijn met het voorgaande zal er meer aandacht moet komen voor een effectief en doorlopend contact met de bewoners. De relaties zouden daarmee een wat langduriger karakter moeten kunnen krijgen. Daarvoor zouden betere structuren gevonden moeten worden om ook los te komen van de bestaande geijkte kanalen. Het zou zo moeten zijn dat niet altijd om informatie gevraagd moet worden maar dat het vanzelfsprekend is dat wanneer er informatie gegeven kan worden dat dit ook zonder meer gebeurt. Daarbij zou bijvoorbeeld meer samenwerking gevonden moeten worden met de ‘achterliggende’ corporaties. Far West zou daarbij een trekkersrol moeten vervullen.
- Verder geldt dat de organisatie van Far West meer dan voorheen helder/ transparant gemaakt moet worden. Het is niet altijd duidelijk wie wat doet en hoe verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Het feit dat de achterliggende corporaties altijd ‘aanwezig zijn’ met hun diensten en voorwaarden maakt e.e.a. lastig. Er wordt nogal eens achter elkaar weggekropen.

Met welk automeerk kan Far West geassocieerd worden?

Net zoals dat in de stakeholdersbijeenkomst is gedaan (zie ook hiervoor blz. 43) is aan elk van de telefonisch geïnterviewde stakeholders gevraagd of zij Far West met een automeerk kunnen/ willen associëren.

De genoemde merken zijn:

- Peugeot: kleine, solide middenklasser, intenties zijn er om snel voort te maken;
- Seat: klein model, met meer flair en imago dan inhoud, Seat is immers ook samengesteld uit meerdere, achterliggende bronnen (o.a. Volkswagen en Audi);

- BMW: sterk en solide merknaam;
- Saab: solide status, prima gezinsauto, veel veiligheid, hard rijden;
- Mercedes ten aanzien van het leveren van gebouwde voorzieningen. Opel Astra bij het optreden als corporatie, is e.e.a. rommelig, niet spannend maar moeizaam.

Ook hier geldt samenvattend dat men, variërend door de positie die men als stakeholders inneemt, over het geheel genomen tot een typering van Far West komt die de sleutelwoorden omvat:

- solide in haar functioneren;
- productprestatie ruim voldoende;
- imago en flair wordt niet altijd waargemaakt in de verdere omgang met klanten en gebruikers.

Tevredenheid over het (nieuwbouw)product dat geleverd wordt, minder tevreden over wijze waarop klanten ook op de wat langere termijn van service en begeleiding worden voorzien.

Welk algemeen rapportcijfer kan de telefonisch geïnterviewde stakeholder aan Far West verstrekken?

De zes geïnterviewde stakeholders geven vanuit hun relatie met Far West, gemiddeld een 7,2.

4.5 Overkoepelende beoordeling Stakeholders

De beoordeling van de prestaties van Far West die vanuit de stakeholdersbijeenkomst is gegeven komt neer op gemiddeld cijfer van 7,1. Dit cijfer is opgebouwd uit een beoordeling van verschillende ambities en prestaties. De beoordeling die in aanvulling hierop is weergegeven in de telefonische interviews is gebaseerd op enkele hoofdthema's en de in algemene zin daarop gebaseerde beoordeling van de prestaties van Far West. Het daarop door de stakeholders gebaseerde cijfer is 7,4. Het totale beoordelingscijfer komt daarmee uit op 7,2.

4.6 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Far West resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.5 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
1a De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).	De stakeholders van Far West beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als bijdrage aan de lokale transitieopgaven als voldoende tot goed. De prestaties op het gebied van nieuwbouw en renovatie worden voldoende tot goed gewaardeerd door de stakeholders.	7,2	70%	4,9

<p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders zien Far West als een bijzondere maar betrouwbare corporatie. Daarbij spelen de op de achtergrond aanwezige leden van Far West een rol van betekenis voor de stakeholders. De leden, de corporaties/ oprichters van Far West, hebben in de ogen van de stakeholders de blijvende rol met hun huurders. De fysieke prestaties van Far West worden daarom het meest gewaardeerd als bijdrage in de noodzakelijke transformatie van de Westelijke Tuinsteden.</p>			
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Far West kent alle relevante stakeholders binnen haar werkgebied. Er zijn korte lijnen tussen de corporatie en haar stakeholders. Er wordt regelmatig overlegd en afgestemd. Dat wordt momenteel vrijwel geheel op nieuwbouwprojectniveau gedaan. Een overkoepelend, meer beleidsvormend overleg vindt niet meer plaats bij gebrek aan een (koepel)overlegpartner.</p> <p>Ook met de collega-corporaties binnen Amsterdam vindt regelmatig overleg plaats, zij het dat dit is afgestemd op de transformatie binnen het werkgebied. Het overleg met de leden, oprichters van Far West, heeft het karakter van werkoverleg: een overleg tussen opdrachtgevers (leden) en opdrachtnemer (Far West).</p> <p>Het ontbreekt Far West aan goede uitvoerbare prestatieafspraken voor de specifieke opgaven het werkgebied. Er bestaat een centrale, globaal geformuleerde set van afspraken tussen de Federatie van Woningcorporaties en De centrale stad. Deze zijn niet één op één van toepassing op Far West.</p> <p>Wel bestaan er convenanten en afspraken op deelgebieden, daartoe behoort ook een sociaal statuut tussen Far West en haar bewoners dat waarborgen biedt bij uitplaatsing en herhuisvesting.</p>	7,0	10%	0,7
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>Far West maakt deelaafspraken met stakeholders op projectniveau, daar waar sloop en nieuwbouw concreet aan de orde zijn.</p> <p>Op het terrein van de leefbaarheid en de sociaal economische component daarbinnen, zijn werkafspraken gemaakt en overeenkomsten gesloten met de daartoe geëigende professionele partners (o.a. in cultuur en onderwijs).</p> <p>Far West heeft door haar rol als projectontwikkelingsorganisatie een vooral zakelijke relatie</p>	6,0	10%	0,6

	met haar stakeholders. Overleg en communicatie zijn vooral op de daar te behalen resultaten gericht. Op thema's als transparantie, verbreding van de relaties in het transformatiebeleid mag meer verwacht worden door de stakeholders			
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Far West is nog niet zover gekomen dat eerder geplande prestaties met de stakeholders worden besproken. Wel komen de prestaties op het gebied van nieuwbouw en ook de deelname aan de sociale agenda op deelniveau aan de orde. Ondanks het feit dat op Amsterdams niveau veel gemonitord en geëvalueerd wordt, zijn op deelniveau prestaties van individuele corporaties niet zichtbaar. Dat brengt voor een deel de bestuurlijke organisatie van de lokale overheid met zich mee (stadsdelen) maar ook de verspreide deelbelangen van bewoners over verschillende buurten en deelgebieden. Het overleg met bewoners/ huurders is specifiek gericht op het proces van uitplaatsen, sloop, nieuwbouw en her-huisvesting.	7,0	10%	0,7
Presteren volgens Stakeholders: 6,9 (afgerond 7)				

Far West kent haar stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Omdat Far West binnen haar rol als projectontwikkende organisatie – dit in opdracht van haar leden/ opdrachtgevers – het overleg met stakeholders primair afstemt op die rol, is het overleg met stakeholders niet helemaal ingevuld zoals je van een corporatie mag verwachten. De exploitatierelatie met huurders heeft daarbinnen bijvoorbeeld geen zware betekenis.

Er zijn geen brede één op één prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Amsterdam en Far West over de omvang en invulling van de lokale opgaven. Dit blijft beperkt tot een jaarlijkse gespreksronde over de te verwachten nieuwbouwproductie en enkele agenda-punten die de meer maatschappelijke thema's raken. Er is geen sprake van een overeenkomst voor een langere periode waarin wederzijdse prestaties worden vastgelegd. In die zin kunnen stakeholders onvoldoende zicht krijgen op een vergelijking tussen opgaven, afspraken en de prestaties die door Far West geleverd zijn en worden. Een en ander is in de verschillende bestuurlijke beleidsopvattingen en documenten niet duidelijk terug te vinden. Far West is bovendien één van de uitvoerende partijen, werkzaam in vier lokaal bestuurlijk gedefinieerde gebieden en dito beleidskaders. De rol van Far West als projectontwikkende organisatie, is mede in dat kader wel nader gedefinieerd, de specifieke opgaven en te verwachten prestaties niet. De opgaven zijn weliswaar in vernieuwingsplannen weergegeven en ook uitvoeringsplannen maken duidelijk wat op gebiedsniveau moet worden gedaan, maar een en ander is toch breder gedefinieerd dan het individuele corporatieniveau. Dat alles brengt met zich mee dat een direct meetbare invulling van de prestaties van Far West ten opzichte van de opgaven, ook op het terrein van de stakeholders, niet kan plaatsvinden. Toch is een oordeel te geven over de door Far West ingevulde rol en geleverde prestaties. Daarbij is vooral de door de leden gegeven taakstelling en de prestaties op zich leidend geweest.

De stakeholders van Far West hebben de prestaties van Far West beoordeeld als goed. Er is een redelijk consistent beeld opgebouwd door de verschillende stakeholders. Het oordeel dat naar voren komt is, dat Far West een vlotte, betrouwbare corporatie is, die openstaat voor overleg en invloeden van buiten, mits een en ander de fysieke kant transformatie doelstelling vooruit kan brengen. Dat laatste geeft tegelijk de gedrevenheid van Far West aan om doelstellingen te behalen onder soms, zowel lokaal bestuurlijke als economisch moeilijke omstandigheden.

Op het terrein van beheer en (niet fysieke) leefbaarheid zijn de opvattingen van de stakeholders ‘verdeeld’. Daarbij speelt mee dat in de taakstelling tot nu toe, ook in de relatie met de leden, deze thema’s een nog ondergeschikte rol hebben gespeeld. Duidelijkheid in de nabije toekomst over de verdeling van verantwoordelijkheden op dit vlak, kan de prestaties van Far West een betere plek geven in de verantwoording.

In 2009 is een hernieuwde discussie met een brede groep stakeholders gestart over de invulling van de relatie tussen stakeholders en Far West. Over de manier waarop dat hernieuwde overleg moest plaatsvinden is onder meer overleg gevoerd onder leiding van een externe adviseur. Uit het overleg is gebleken dat de corporatie het beste een beperkt aantal partijen in het reguliere overleg moet betrekken (focus aanbrengen). De resultaten van het overleg in 2009 zijn aan de stakeholders voorgelegd. In 2010 komt een vervolg op de discussie met als thema: de aansluiting van zorg en welzijn op de volkshuisvesting. Die inzet zal in de nabije toekomst nieuw elan en inhoud geven aan de betrokkenheid van de verschillende stakeholders binnen het grootschalige en daarmee ook complexe transformatieproces van de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar vermogen en efficiëntie langs drie invalshoeken:

- De Transparantiemethodiek, ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Voor Far West zijn de laatste twee invalshoeken gebruikt in deze visitatie.

Het verzamelen van deze gegevens voor de Transparantiemethodiek over de afgelopen jaren kost relatief veel tijd en ligt daarom niet voor de hand.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2006 tot en met 2008 komt Far West naar voren als een financieel gezonde en actieve corporatie. De prognoses laten een toenemende dynamiek in de woningvoorraad zien, vooral ten aanzien van de nieuw te bouwen huuren en koopwoningen naast een omvangrijk pakket aan sloop, renovaties en vernieuwingen. Het CFV heeft voor de jaren 2008, 2009 en 2010 een continuïteitsoordeel A afgegeven. Dit betekent dat het CFV van mening is dat de voorgenomen activiteiten van Far West passen bij haar vermogenspositie.

In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2006 tot en met 2008 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2009 tot en met 2013. Daarbij geldt steeds de voor Far West aangehouden referentiegroep⁹ als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Far West heeft veel lagere uitgaven voor klachtenonderhoud dan de referentiegroep en ook het landelijke beeld. Uitgaven voor het mutatieonderhoud liggen echter op een aanmerkelijk hoger niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt. Deze verschillen hebben vooral te maken met het specifieke karakter van het beheer van Far West dat enerzijds genormeerd is uitbesteed aan de leden van Far West en anderzijds met het feit dat veel uitplaatsing en herplaatsing plaatsvindt in verband met de herstructureringsstaakstelling in het werkgebied. Dat werkt tevens door in de cijfers die gelden voor het planmatig onderhoud. Hiervan liggen de uitgaven bijna twee keer zo laag als voor de referentiegroep en het landelijk beeld. Uitgaven voor planmatig onderhoud zijn na een

⁹ Far West behoort in CFV-termen tot de referentiegroep Rf04 met 49 middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

stijging in 2007 weer flink gedaald in 2008. Hier geldt dat het planmatig onderhoud in het licht gezien moet worden van de sloop/ nieuwbouwtaakstelling. Om die reden wordt het planmatig onderhoud of getemporiseerd of is dit in het vooruitzicht van de sloopopties geheel niet meer aan de orde.

Tabel 5.1 Onderhoudskosten Far West, 2006 t/m 2008

x €1.000	2006	2007	2008	in € per vhe 2008		
				Far West	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	1.680	1.261	1.428	151	321	300
Mutatieonderhoud	1.792	1.609	4.914	520	276	186
Planmatig onderhoud	5.394	6.968	4.685	496	1.038	978

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Uitgaven voor leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenhheid ligt voor Far West op een aanzienlijk hoger niveau dan de referentiegroep maar ook het landelijke beeld. Het accent ligt daarbij heel sterk op de fysieke activiteiten. Dat ligt uiteraard besloten in het karakter van Far West, zij heeft vooral van haar leden de taakstelling gekregen om op te treden als ontwikkelende partij. Daarbij sporen de uitgaven voor sociale activiteiten, met het beeld van de referentie groep en het landelijke beeld.

Tabel 5.2 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongelegenhheid 2008)

	Far West	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	59	66	58
Fysieke activiteiten	170	59	54
Totaal	229	124	112

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Far West voelt zich in samenhang met de fysieke opgave mede verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de diverse wijken en buurten van de Westelijke Tuinsteden. Vanuit die gevoelde verantwoordelijkheid ondersteunt Far West initiatieven die de leefbaarheid bevorderen. Vooral op het gebied van cultuur en het sociaal-economische werkveld worden projecten ondersteund.

Mutaties in de portefeuille

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Far West laat om begrijpelijke redenen, gelet op de taakstelling, nog een beperkte dynamiek zien over de periode 2006 tot en met 2008 voor wat betreft de nieuwbouw van huurwoningen. De nieuwbouw van koopwoningen scoort aanmerkelijk hoger.

Ook de overige cijfers scoren hoog. Dit alles heeft een directe relatie met de herstructurerings- en transformatieopgave voor de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Far West, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013, jaargemiddelde in % van de voorraad 2008

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

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De prognose voor 2009-2013 toont een toenemende dynamiek, vooral waar het de nieuwbouw en de sloop van huurwoningen betreft. Far West heeft in haar meest recente verslaglegging (2009) aangegeven, dat de toekomstige prestaties in het licht van de lopende economische crisis, met de leden van Far West tot een nadere keuzes leidt. Die keuzes leiden tot temporisering en mogelijk beperking van de bouwprogramma's. Daarover zal in de loop van 2010 in wisselwerking tussen Far West en de leden nadere besluitvorming plaatsvinden. Uitgangspunt is, wat Far West betreft, dat de opgaven die bij de aanvang in 2000 omtrent de transformatie van de Westelijke Tuinsteden zijn vastgelegd, gehandhaafd blijven.

Realisatie-index

Met de realisatie-index wordt door het CFV het verschil tussen de door corporaties opgegeven prognoses en de feitelijke realisaties weergegeven. De realisatie-index biedt daarmee inzicht in de mate waarin de corporatie realiseert wat zij zich heeft voorgenomen c.q. afgesproken heeft.

Far West maakte in de periode 2006-2008 de eigen prognoses voor nieuwbouw en verkoop van bezit niet helemaal waar. Echter de cijfers liggen qua sloop en nieuwbouw aanzienlijk hoger dan het landelijk beeld. Dat past uiteraard bij het karakter van de opgave en taakstelling van Far West. Alleen realisatie-index voor verkoop van bezit ligt duidelijk lager dan gepland.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	Far West	Landelijk
Nieuwbouw	69%	56%
Sloop	84%	45%
Verkoop van bezit	34%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Kosten en opbrengsten productie

De stichtingskosten van de nieuw gebouwde sociale huurwoningen van Far West liggen in de onderstaande vergelijking op een laag niveau. De opbrengsten van verkochte huurwoningen liggen ten opzichte van de referentiegroep hoger, ook ten opzichte van het landelijke beeld. Het resultaat lijkt daarmee gunstiger, ook wanneer daar de verkoopkosten bij in ogenschouw genomen wordt.

Tabel 5.5 Kosten en opbrengsten (2008)

Kosten en opbrengsten x € 1	Far West	Referentie- groep	Landelijk
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten	127.231	149.656	155.528
- grondkosten	7.200	21.230	20.681
- bouwkosten	110.615	123.363	128.809
- overige kosten	9.415	5.064	6.038
Verkoop bestaand bezit			
Bruto verkoopprijs	162.389	142.732	146.104
Verkoopkosten	15.444	9.442	7.757

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

Met rentedekkingsgraad geeft het CFV aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschafters van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet kan nakomen. Far West had steeds een ongunstiger rentedekkingsgraad¹⁰ dan de referentiegroep en het landelijk beeld laten zien. Dat beeld zal bij financiering van het nog lopende investeringsprogramma nauwlettend in de gaten gehouden moeten worden.

Tabel 5.6 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2005	2006	2007	2008
Far West	1,3	0,8	1,1	0,8
Referentiegroep	1,5	1,5	1,5	1,0
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij Far West lager dan het landelijk gemiddelde. Datzelfde geldt voor de WOZ-waarde van het bezit. Daarbij speelt het eenzijdig samengestelde bezit in de Westelijke Tuinsteden een doorslaggevende rol.

¹⁰ Dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

Tabel 5.7 Vastgoedwaarden (2008)

	Far West	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 38.204	€ 41.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 29.470	€ 35.518
WOZ-waarde	€ 154.166	€ 155.105
Huur/WOZ-waarde	2,9	3,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor Far West is het oordeel positief.

In de onderstaande vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid zowel in de referentiegroep als landelijk hoger ligt, terwijl de risicobeoordeling ook hoger ligt. Het zit daarbij vooral in de relatief grote gevoeligheid van Far West voor marktrisico's¹¹ en operationele risico's¹². Deze gevoeligheden, maar ook die op macro-economisch terrein, nemen volgens het CFV de komende jaren toe. Naar 2013 toe zal overigens het volkshuisvestelijk vermogen van Far West nog gaan toenemen.

Tabel 5.8 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2008	2013
Far West	14.457	16.487
Referentie	10.634	12.505
Landelijk	13.322	14.434

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.9 Risicobeoordeling, in % van het balanstotaal 2008

	2008				2013			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
Far West	6,2	4,3	3,7	8,4	11,8	17,1	9,7	23,0
Referentie	4,0	8,1	2,7	10,0	6,5	15,2	6,2	17,9
Landelijk	3,9	7,0	2,4	8,7	6,1	13,6	5,5	16,2

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

¹¹ Toelichting CFV op marktrisico: dit betreft het risico dat door negatieve marktontwikkelingen de waarde van het bezit of de opbrengst van nieuwbouwkopen lager is dan verwacht. Ook het marktrisico bij de verkoop van eenheden uit de bestaande voorraad is hieraan toegevoegd.

¹² Toelichting CFV op operationeel risico: dit betreft het risico van een verlies door inadequate of falende interne processen, mensen of systemen of door externe gebeurtenissen.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Far West heeft in 2008 en 2009 een continuïteitsoordeel A gekregen: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie zijn passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.

5.3 Financiële sturing door Far West

Het beleid van Far West is er mede op gericht de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen. Concreet betekent dit:

- het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt;
- het beheersen van renterisico's voortvloeiende uit de opbouw van de leningenportefeuille;
- het voldoende op niveau houden van de financieringsruimte.

De solvabiliteit is meer dan 10%, Far West meent dat dit nog, weliswaar in beperkte mate, mogelijkheden biedt door te gaan met de (nieuwbouw)activiteiten. In het geheel zal dit geplaatst moeten worden tegen de achtergrond van de thans verslechterde marktomstandigheden.

Borgstelling vindt plaats door het WSW en de gemeente Amsterdam. Dit dient wederom tegen de achtergrond van de huidige verslechterde marktomstandigheden geplaatst te worden en in relatie gebracht worden met de leden (moedercorporaties) van Far West.

De Raad van Commissarissen van Far West kent een Audit Committee die zicht houdt op het financieel beleid en onder meer over investeringsbesluiten adviseert. De Audit Committee is een adviesorgaan; de Raad van Commissarissen neemt de besluiten. Binnen de Audit Committee is in 2009 een taakverdeling gemaakt, opdat de onderwerpen betrekking hebbend op financiën, vastgoed, risicomanagement, accountantscontrole inhoudelijk voldoende aandacht krijgen.

In de interne besluitvorming omtrent investeringsprojecten worden expliciet de financiële consequenties en risico's besproken, dit op zowel het niveau van het bestuur als binnen de Raad van Commissarissen. In het licht van de huidige marktsituatie worden ten aanzien van de projecten nadere voorwaarden gehanteerd in de sfeer van kosten en opbrengsten en bij verkoopprojecten inzake voorverkoop en verwachtingen omtrent afzet. Daarbij dient de woningmarktsituatie expliciet als context voor de besluitvorming een rol te spelen. Instrumenten als marktonderzoek, nadere oriëntatie op consumenten (woonmilieu en lifestyle) en bijvoorbeeld een strakke monitoring van de opname capaciteiten, zijn instrumenten die in dit geval tot de financiële sturing kunnen behoren.

5.3.1 Meerjarenbegroting 2010 – 2014

Over een periode van vijf jaar zijn de resultaten berekend zoals die te verwachten zijn bij het beleid voor de komende vijf jaar. Dit beleid geeft een aanzienlijke neerwaartse bijstelling te zien in de investeringen ten opzichte van de voorgaande meerjarenraming voor dezelfde periode. De wijzigingen ten opzichte van de voorgaande meerjarenraming hebben vooral betrekking op een aangepast investeringsprogramma, waarbij ook de opbrengsten uit verkopen zijn aangepast aan de huidige marktomstandigheden als gevolg van de financiële en economische crisissituatie in Amsterdam en Nederland. Daarbij blijven ove-

rigens de resultaten sterk afhankelijk van de verkoopopbrengsten en de resultaten in de projectontwikkeling.

Tabel 5.10 Meerjarenbegroting 2010-2014

	progn. 2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten						
Huren (netto)	42.613	46.331	47.399	50.609	52.952	54.393
Vervolg-						
Verkoop bestaand	9.118	8.227	6.340	6.465	8.268	8.075
Verkoop nieuwbouw	2.259	3.167	401	1.334	496	4.511
Geact. productie e.b.	1.750	1.714	1.776	1.489	1.083	800
Resultaat deelnemingen	0	0	0	211		96
Totaal	55.740	59.439	55.916	60.108	62.799	67.875
Bedrijfslasten						
Afschrijvingskosten	106	116	92	94	97	89
Erfpacht	436	588	577	553	529	501
Lonen en salarissen	1.596	1.652	1.657	1.482	1.302	1.184
Sociale lasten	171	174	174	156	137	125
Pensioenlasten	339	361	362	324	285	259
Bel. en verzekeringen	2.622	2.712	2.666	2.710	2.732	2.755
Onderhoudslasten	6.574	8.300	7.364	7.547	8.777	7.939
Beheervergoedingen	6.009	5.755	5.466	5.280	5.162	5.164
Leefbaarheid	2.074	1.547	1.285	1.055	853	679
Bijdrage Pro-Points	309	295	280	270	264	264
Overige lasten	2.691	3.198	3.006	2.978	2.854	2.724
Totaal lasten	22.927	24.698	22.929	22.449	22.992	21.683
Bedrijfsresultaat	32.813	34.741	32.987	37.659	39.807	46.192
Rente baten	4.373	4.352	4.733	4.390	3.282	2.394
Rente lasten	-20.414	-22.695	-22.934	-26.871	-28.561	-29.883
Jaarresultaat	16.772	16.398	14.786	15.178	14.528	18.703
Overige baten en lasten	-25.695	-17.324	-8.953	-3.534	-4.776	-9.358
Resultaat voor bel.	-8.923	-926	5.833	11.644	9.752	9.345
Belastingen Vpb	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	-8.923	-926	5.833	11.644	9.752	9.345

Bron: Far West, herziene meerjarenbegroting 2010 - 2014

Kasstromen

Wat betreft de kasstromen heeft Far West voor dezelfde periode als de meerjarenbegroting een liquiditeitsprognose opgesteld. In de liquiditeitsprognose worden de investeringen in de voorraad (nieuwbouw, onderhoud, sloop en aankoop) gedetailleerd weergegeven.

In de raming is tot en met 2014 sprake van een redelijk omvangrijke (des)investeringsvolume. De afgelopen jaren hebben zich, mede door de sterk achterblijvende woningmarkt, tekorten afgetekend in de bedrijfsresultaten van de vereniging Far West.

Tabel 5.11 Bedrijfsresultaten vereniging Far West 2005-2009

jaar	Bedrijfsresultaat in miljoenen €
2005	-0,80
2006	-17,00
2007	3,00
2008	-41,00
2009	-21,00

Bron: Vereniging Far West, jaarverslagleggingen 2005 tot en met 2009

Vanuit het WSW wordt Far West, gezien de financiële betrokkenheid van de leden van Far West, als kredietwaardig beoordeeld. De afgelopen jaren heeft een intensieve beoordelingsdialog met het WSW plaatsgevonden, mede in het licht van de ontwikkelingen op de woningmarkt. Daarbij is de aanhoudende negatieve kasstroom de aanleiding geweest. Vervolgens is aangedrongen op het ontwikkelen van realisatiescenario's inzake de verkoop van woningen en eventuele bijstellingen in de investeringsprogramma's. Uit de correspondentie tussen WSW en Far West komt naar voren dat Far West in de periode 2007 tot en met 2010 telkens als kredietwaardig is bestempeld.

Voor de jaren 2010 tot en met 2014 is het volgende kasstroomoverzicht weergegeven.

Tabel 5.12 Kasstroomoverzicht 2010-2014

	progn. 2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Geldstroom operationele act.</i>						
Bedrijfsresultaten VG beheer	21.436	23.347	26.247	29.650	31.043	33.510
Resultaat deelnemingen	0	0	0	211	0	96
Projectsteun wijkaanpak	2.993	6.000	0	0	0	0
Financiële baten en lasten	-16.041	-18.343	-18.201	-22.481	-25.279	-27.489
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingskosten	106	116	92	94	97	89
<i>Mutatie netto werkkapitaal</i>						
Vorderingen	-3.230	-140	2.955	-127	-138	-161
Korte schulden	-202	126	152	169	183	215
	5.062	11.106	11.245	7.516	5.906	6.260
<i>Geldstroom (des)investeringen</i>						
Verkoop bestaand bezit	9.118	8.227	6.340	6.465	8.268	8.075
Verbetering bestaand bezit	-14.915	-10.344	-25.078	-14.542	-4.342	-10.789
Afkoop erfpacht	-8.726	0	0	0	0	0
Inventaris	-80	-45	-40	-40	-40	-40
Sloop/nieuwbouw (incl. verkoop)	-80.627	-31.069	-43.911	-34.397	-34.821	-9.516
	-95.230	-33.231	-62.689	-42.514	-30.935	-12.270
<i>Geldstroom Financiering</i>						
Mutaties Financieel Vaste Activa	-2.455	-3.108	-859	-312	-248	128
Mutaties langlopende leningen	96.000	16.052	52.307	35.310	25.276	5.880
	93.545	12.944	51.448	34.998	25.028	6.008
Netto geldstroom	3.377	-9.181	4	0	-1	-2
Mutatie liquide middelen	3.376	-9.182	0	0	0	0

WSW toets						
Geldstroom operationeel	5.062	11.106	11.245	7.516	5.906	6.260
Af: resultaat deelnemingen				-211		-96
Fictieve aflossing	-7.320	-7.641	-8.687	-9.393	-9.899	-10.017
Saldo operationele geldstroom	-2.258	3.465	2.558	-1.877	-3.993	-3.757

Bron: Far West

Op basis van de thans geldende meerjarenraming is de solvabiliteit van Far West steeds boven de 10%.

Tabel 5.13 Raming solvabiliteit 2010 - 2014

	Progn. 2009	2010	2011	2012	2013	2014
Solvabiliteit excl. leningen	11,0	10,4	11,9	11,9	12,7	13,6

Bron: Far West

5.3.2 Risicoprofiel in relatie tot kasstromen, solvabiliteit en continuïteit

In het kader van de voorgaande ramingen en prognoses kunnen enkele kanttekeningen gemaakt worden. Mede gelet op de taakstelling van Far West wordt een intensief investeringsprogramma voorgestaan. Mede in het licht van de huidige marktomstandigheden en de in het recente verleden behaalde resultaten, wordt door Far West en de ‘daarachter’ functionerende leden momenteel ruime aandacht geschonken aan de investeringsrisico’s. Men heeft inmiddels in nauw overleg met alle betrokken partijen conclusies getrokken uit de veranderende marktomstandigheden en is tot een nadere bijstelling gekomen van de eerder geambieerde investeringsprogramma’s. Binnen dit kader heeft men de noodzaak ingezien van strakkere procedures en zijn omvattende afwegingsmechanismen in werking gesteld die ook verder worden uitontwikkeld (controlersfunctie). Het is wenselijk dat, in wisselwerking met de leden, daarvoor de criteria scherp gehouden worden.

Binnen de besluitvorming speelt de getoonde verwachting rond de solvabiliteit (en daarmee ook de continuïteit) een prominente rol. Juist ook de financierbaarheid vormt een zorg- en aandachtspunt daar waar het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, na indringend overleg in 2009, bereid is geweest enkele malen aanvullende borgingsruimte toe te staan voor lopende projecten.

De voorgaande saldi van de operationele geldstromen (tabel 5.10) geven aan dat ook de te verwachten resultaten na een bijstelling van de ramingen aan de meest recente marktomstandigheden (2010) nog aanzienlijke -bij te financieren- tekorten tonen. Dit moet binnen de algemene zorgelijke situatie op de woningmarkt in de verwachtingen omtrent continuïteit worden meegewogen.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid

vormen daarvoor in de visitatiemethodiek de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.14 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Far West	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.514	€ 1.562	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 79.651	€ 62.713	€ 64.248
Aantal vhe per fte	413	85	92

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Tabel 5.15 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename 2005- in %
Far West	€ 940	€ 1.028	€ 1.353	€ 1.514	61,0
Referentiegroep	€ 1.247	€ 1.161	€ 1.346	€ 1.562	25,2
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Far West Amsterdam, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid lagen volgens de cijfers van het CFV bij Far West in de periode 2005 tot en met 2008 aanvankelijk (2005) ver onder die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Nadien zijn de bedrijfslasten aanzienlijk gestegen. In 2008 komen deze boven die van de referentiegroep uit en overstijgen ze ook het landelijke cijfer. In de oordeelsbrief van het Ministerie Wonen, Wijken en Integratie, januari 2010, wordt daarover een nadere toelichting gevraagd.

In een reactie daarop geeft Far West de hier genoemde zwaarstwegende argumenten ter verklaring:

- In 2008 zijn de kosten voor wijkbeheer en uitgaven voor leefbaarheid op een aanzienlijk hoger niveau uitgekomen¹³. De kosten hebben betrekking op de inzet van wijkbeheerders en huismeesters. Vanaf 2005 is die formatie sterk gegroeid.
- De gehele formatie over de periode vanaf 2005 is ook met de omvang van de uitvoering van de taakstelling, meegegroeid.

5.5 Financiële situatie Far West anno 2010: oordeel van de Ledenraad

Financiële situatie Far West

Als gevolg van de situatie op de woningmarkt, mede in het licht van de economische crisis, heeft Far West in 2009 een verlies van ruim €40 miljoen geleden. Voor 2010 liet de begroting allereerst een “€0- saldo“ zien, dat al snel werd gecorrigeerd tot een verlies van €10 miljoen. Aan het eind van de eerste helft van 2010 is dit geraamde cijfer opgelopen tot ca. €20 miljoen. Dat draagt bij aan het beeld dat Far West ten opzichte van de stagnaties in de woningmarkt niet goed ‘in control’ zou zijn.

Naar verhouding hebben de leden inmiddels veel geld bijgepast. Ten eerste zijn de woningen als basiskapitaal ingebracht en ten tweede zijn de geleden verliezen ten laste van

¹³ In de verrekening van de beheerskosten tussen Far West en de leden is in 2008 een nieuwe systematiek op basis van werkelijke kosten ingevoerd. Dit in plaats van een eerder gebruikte rekennorm. (Ecorys).

de leden gebracht. Daarbij komt vervolgens, dat de leden jaarlijks toe moeten leggen op de beheerlasten. Kortom een zorgelijke situatie.

Bij aanhoudende en eventueel verder oplopende verliezen komt het bestaansrecht van Far West in het licht van haar taakstelling onder grote druk te staan. Dan dient zich in het resterende deel van 2010 de vraag aan of op dezelfde financiële voet het transformatieproces in de Westelijke Tuinsteden kan worden afgerond.

5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Far West resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.16 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>Far West hanteert een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>Far West heeft haar transformatieopgave vertaald in de financiële meerjarenbegroting. Hierin zijn, naast de verkoop van nieuwbouwwoningen, tevens opbrengsten geraamd van de verkoop van bestaande huurwoningen. Behoudens de lopende huuropbrengsten vormen beide posten de belangrijkste dekking van de uitgaven in de vorm van rentelasten die met de oplopende investeringen samenhangen.</p> <p>Gelet op de heersende marktsentimenten is vooral de dekking vanuit verkopen een belangrijk risico element binnen de aan Far West door de leden opgedragen taken.</p> <p>De investeringen die in de beoordeelde periode zijn gedaan, sporen op zichzelf genomen goed met de door de leden verstrekte vermogenspositie. Bij de aanhoudende negatieve marktsentimenten zal dit naar verwachting een oplopende opgave worden.</p>	8	70%	5,6

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>Far West heeft een actief verkoopbeleid. In de thans geldende meerjarenramingen zijn de ambities naar beneden bijgesteld in verband met de situatie op de woningmarkt.</p> <p>Far West trekt geregeld vreemd vermogen aan. Daarmee dient de ontwikkelpotentie als kern van de taakstelling gewaarborgd te blijven. Tot en met 2009 is de borgingsruimte voor de lopende projecten steeds aangevuld in overleg met WSW, CFV en Ledenraad.</p> <p>Far West heeft voldoende zicht op haar risicobuffers. Dat neemt niet weg dat hier een zorgwekkende situatie is ontstaan. In de lopende dialoog met de ledenraad (aandeelhouders) vormen risico's en dekking daarvan het belangrijkste onderwerp.</p> <p>Far West geeft in haar jaarverslag inzicht in de wijze waarop het eigen vermogen wordt ingezet ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties. Alle prestaties staan in het teken van de taakstelling van Far West: de transformatie van de Westelijke Tuinsteden in de lopende periode van vijftien jaar (2000-2016). Het CFV heeft een A-oordeel afgegeven.</p> <p>De visitatiecommissie is van mening, dat Far West voldoende presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen, ook al staat de vermogenspositie al enkele jaren (sedert 2008) ter discussie op lokaal niveau. Daarbij speelt de verslechterde situatie op de woningmarkt een centrale rol.</p>			
<p>Visie</p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	<p>Far West monitort de solvabiliteit. Daarnaast constateert de visitatiecommissie dat Far West een goede invulling geeft aan haar financiële beleid. De eigen ambities en doelstellingen alsmede de opgaven in het werkgebied dienen in de huidige context van de woningmarkt vrijwel continu op (markt)risico's getoetst te worden.</p> <p>Niet alleen Far West maar ook haar participerende leden zullen voortdurend de vinger aan de pols moeten houden om een goede afstemming te verkrijgen tussen marktontwikkelingen en de in-</p>	7	10%	0,7

	<p>vesteringsambities.</p> <p>Daarbij dient de woningmarktsituatie expliciet als context voor de besluitvorming een rol te spelen. Instrumenten als marktonderzoek, nadere oriëntatie op consumenten (woonmilieu en lifestyle) en bijvoorbeeld een strakke monitoring van de opname capaciteiten, zijn instrumenten die in dit geval tot de financiële sturing kunnen behoren. In die samenhang is ook de noodzakelijke WSW borging een van de belangrijke, externe toetsstenen.</p>			
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>De solvabiliteit van Far West 'schommelt' ook in de prognoses rond de 10%. Dit geeft Far West voldoende mogelijkheden door te gaan met haar (nieuwbouw)activiteiten, alleen wanneer de verslechterde woningmarktsituatie aanmerkelijk verbetert. Daarmee kan de 'revolving fund' gedachte die ten grondslag ligt aan de transformatieaanpak –de volgende fase aanpakken met behulp van opbrengsten uit de vorige- wellicht op enig herstel rekenen. Wanneer dat herstel uitblijft zal ook de lopende exploitatie aanhoudende verliezen blijven vertonen. Dat brengt het voortbestaan van Far West als individuele organisatie in gevaar.</p>	6	10%	0,6
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt.</p>	<p>De visitatiecommissie is van mening dat Far West efficiënt presteert, wanneer gekeken wordt naar de benchmarkcijfers in relatie tot de omvang van het werkapparaat.</p>	7	10%	0,7
<p>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 7,6</p>				

Far West beschikt over een adequaat stelsel van traditionele, financiële beleidsinstrumenten. In de besluitvormingsprocessen over investeringsprojecten dient zich de marktcomponent, vrijwel, voor het eerst in de Amsterdamse context aan. Dat betekent dat aan het afwegingskader en het proces voor besluitvorming ook instrumenten gehanteerd moeten worden die de marktoriëntatie beter mogelijk maken. De woningmarktsituatie moet expliciet als context voor de besluitvorming een grote rol spelen. Instrumenten als marktonderzoek, nadere oriëntatie op consumenten (woonmilieu en lifestyle) en bijvoorbeeld een strakke monitoring van de opname capaciteiten, zijn instrumenten die, in dit geval, tot de financiële sturing moeten gaan behoren.

In het geheel van de geldstromen dient zich tegelijkertijd een risicoprofiel aan dat voor de komende jaren een vrijwel permanente, strakke bewaking noodzakelijk maakt. De inmiddels bijgestelde meerjarenramingen en het daarop gebaseerde kasstroomprognoses hebben qua resultaten nog steeds een sterke afhankelijkheid van de opbrengsten uit verkoop. Dat betekent dat alle nog nemen besluiten of reeds genomen besluiten inzake investeringen vrijwel permanent, dit in relatie tot de markt, getoetst moeten worden op hun financieel economische consequenties. Het ligt voor de hand dat dit ook plaatsvindt in nauw overleg met de participerende leden van Far West.

6 Governance

6.1 Inleiding

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

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

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

Ledenraad en Raad van Commissarissen

Far West is een toegestane instelling die bestaat uit drie verschillende woningbouwcorporaties die (tijdelijk) gefuseerd zijn. De opgave van Far West is het uitvoeren van de stedelijke vernieuwingsopgave binnen de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam. De drie toegelaten instellingen maken deel uit van de vereniging Far West, zij vormen de ledenraad en hebben daarin hun relevante financiële middelen en dito onroerend goed ondergebracht. De ledenraad bestaat uit drie leden, te weten de corporaties Stadgenoot, De Key en Rochdale.

De Ledenraad van Far West is vergelijkbaar met een vergadering van aandeelhouders. De Ledenraad is het orgaan dat de begroting en de jaarrekening goedkeurt. Daarnaast heeft de Ledenraad een visierrol.

Het dagelijkse toezicht is in handen van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. Far West wordt bestuurd door een directeur-bestuurder. De organisatie heeft 23 fte aan personeel in dienst.

De Far West-organisatie ontwikkelt en beheert niet zelf, maar fungeert als regieorganisatie.

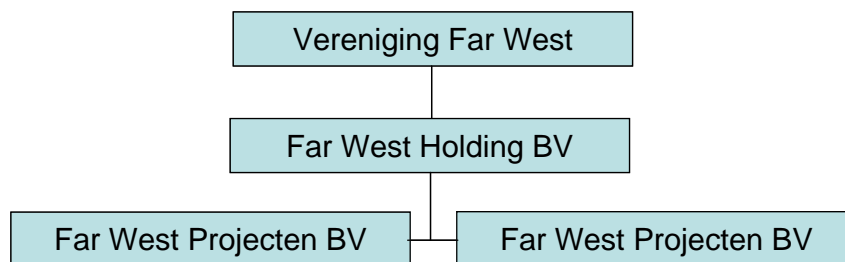
6.2 Governance structuur

6.2.1 Governance Far West: Inleiding

De bijzondere positie van Far West komt ook tot uitdrukking in het onderstaande schema. Daarin is weergegeven welke ondernemingstructuur wordt gehanteerd. De vereniging Far West heeft als holding voor haar activiteiten **Far West Holding** in het leven geroepen. Far West Holding B.V. heeft op haar beurt **Far West Projecten B.V.** en **Far West Beheer B.V.** opgericht.

Het geheel is een concernmodel, waarbij de Raad van Commissarissen op het niveau van de toegelaten instelling (vereniging Far West) haar toezicht uitoefent.

De Governancestructuur van Far West ziet er, schematisch, als volgt uit:



Bron: Far West

Bij het ontwikkelen van de projecten is Far West, waar nodig, een aantal samenwerkingsverbanden (Vennootschappen onder Firma) aangegaan.

6.2.2 Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf personen, van wie twee zijn benoemd op voordracht van de Huurdersvereniging Far West (tot juni 2008 het Bewonersplatform Far West).

De profielschets voor de Raad – welke is opgenomen in het Reglement Raad van Toezicht Far West (2002)- geeft aan dat men streeft naar een, qua kennisgebieden, evenwichtige samenstelling van de Raad.

De profielschets geeft aan dat een lid van de Raad:

- vertrouwd is met een politiek-bestuurlijke context op lokaal maar ook internationaal niveau;
- kennis heeft van de sector en op de hoogte is van veranderingen daarbinnen;
- op de hoogte is van de algemene kenmerken van de transformatieopgaven, met name ten aanzien van voortgang, draagvlak en financiële risico's;
- over een uitgebreid netwerk beschikt dat ten dienste kan staan aan Far West;
- in staat is vanuit een ruimere scope dan die van de sector naar de opgaven te kijken.

In de profielschets is verder aangegeven dat het belangrijk is dat de volgende beleidsgebieden qua kennis en inzichten vertegenwoordigd zijn in de Raad:

- volkshuisvesting;
- vastgoedsector;

- architectuur en stedenbouw;
- accountancy;
- commerciële en bedrijfseconomische kennis en ervaring;
- sociaal-geografische, sociaal-culturele en/ of sociaal-politieke kennis;
- betrokkenheid en verantwoordelijkheid realisatie sociaal-maatschappelijke doelstellingen Far West

De leden die zijn voorgedragen door het Bewonersplatform Far West dienen zonder last- en ruggespraak binnen de Raad van Commissarissen te functioneren. De Voorzitter moet kunnen opereren met een kleine groep professionals. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de leden van de Raad van Commissarissen voldoen aan de geformuleerde profielschetsen.

Far West onderschrijft de Governance Code en de Aedes Code. De Governance Code Woningcorporaties heeft voor Far West geen verstrekking gevolgen, omdat de meeste onderwerpen uit de Governance Code door Far West reeds eerder waren geïmplementeerd. Twee onderwerpen zijn nog niet volledig uitgevoerd, maar hebben de aandacht van de Raad van Commissarissen. Het betreft de volgende twee onderwerpen:

- handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving;
- integriteitcode.

Op de website van de corporatie krijgt Governance invulling door informatie over de Raad van Commissarissen: personalia, prestatiecriteria, profielen, reglementen, remuneratiecommissie en de resultaten van de zelfevaluatie (2008 en 2009). Tevens staat aangegeven dat Far West voornemens is een integriteitcode op te stellen, die ook aan bewoners, gedelegeerde ontwikkelaars, aannemers en andere externen kenbaar zal worden gemaakt.

Werkzaamheden Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen komt zeven à acht keer per jaar bijeen voor een reguliere vergadering. Ter voorbereiding op de vergadering vindt overleg plaats tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder. In de vergaderingen wordt regelmatig een aantal voordrachten gehouden ter toelichting op plannen (architect), het cijfermateriaal van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (vertegenwoordigers van het CFV) vakinhoudelijke onderwerpen (o.a. meten maatschappelijk rendement door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting -SEV).

Voorts brengt de Raad van Commissarissen werkbezoeken aan voorbeeldwijken in andere stedelijke gebieden. Verder was de Raad ook aanwezig bij de start van de bouw en de oplevering van projecten e.d.

Daarnaast zijn strategiedagen georganiseerd, waarbij zowel de Ledenraad, de Raad van Commissarissen als het Management Team van Far West aanwezig waren.

Verder vindt geregeld tripartite-overleg plaats. Daarbij wisselen de voorzitters van de Ledenraad en de Raad van Commissarissen met de directeur-bestuurder van gedachten over onderwerpen die Far West aangaan.

Ook is geregeld/ jaarlijks overleg geweest tussen de externe accountant en de Audit Committee. De relatie met de accountant is geëvalueerd door de Audit Committee.

De huurdersleden hebben twee maal per jaar formeel overleg met het bewonersplatform (na juni 2008 bekend als Huurdersvereniging Far West). Onderwerpen die hier ter sprake komen, zijn o.a. de gewijzigde rechtsvorm, het huurbeleid, de voortgang van de herstructurering en de sociale opgave die Far West te vervullen heeft.

Daarnaast is een ‘huurderslid’ van de Raad van Commissarissen actief betrokken geweest bij de werving van de nieuwe voorzitter van de Huurdersvereniging Far West.

Gespreksonderwerpen

De Raad van Commissarissen heeft in de beoordelingsperiode de volgende onderwerpen met elkaar besproken:

- jaarrekeningen;
- (meerjaren)begrotingen;
- treasury jaarplannen;
- gevolgen kredietcrisis voor Far West;
- financieringsbehoefte;
- financiële risicobeheersing;
- stijgende bouwkosten;
- fiscale ontwikkelingen;
- financiële continuïteit;
- bewoners;
- woonprogramma’s;
- uitgangspunten nieuwbouw;
- woonfraudebeleid;
- voortgang woningbouw;
- huurbeleid;
- verkoopbeleid;
- wijkaanpak;
- participatie en leefbaarheid;
- klachten- en geschillenregeling;
- visitatie.

Informatievoorziening

Een week voorafgaand aan de vergadering ontvangt de Raad van Commissarissen de vergaderstukken. Aan de vergaderstukken worden soms ook informerende artikelen over Far West toegevoegd, alsmede door de directeur-bestuurder afgegeven interviews en overige informatie. Daarnaast wordt per e-mail informatie verspreid. Far West heeft de Raad van Commissarissen geattendeerd op de mogelijkheid deel te nemen aan cursussen en lezingen die door Aedes, het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), de Vereniging van Toezichthouders voor Woningcorporaties (VTW) en het Kenniscentrum Nederlandse Commissarissen worden georganiseerd. Voorts is de voltallige Raad van Commissarissen lid van de VTW en woont minimaal één lid de ledenvergaderingen van de VTW bij. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn geabonneerd op het Aedes-magazine en Nul20 (tijdschrift voor het Amsterdamse woonbeleid).

Audit Committee

De Audit Committee van Far West ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het uitvoeren van de financiële verantwoordelijkheden bij het toezicht. De Audit Committee dient als voorbereidingscommissie voor de Raad van Commissarissen te worden gezien, waarbij opgemerkt wordt dat de verantwoordelijkheid bij de Raad van Commissarissen blijft. Er is een Reglement Audit Committee, dat dateert uit 2005. De Audit Committee beoordeelt de financiële verslaggeving, het systeem van risicobeheersing en de interne controle. Daarnaast houdt de Audit Committee toezicht op de werkzaamheden van de externe accountant en wordt een evaluatiegesprek met de accountant gevoerd.

Remuneratiecommissie

De Raad van Commissarissen heeft ook een werkgeversrol. De hiertoe te verrichten werkzaamheden worden uitgevoerd door de Remuneratiecommissie. Er is een Reglement Remuneratiecommissie dat dateert uit 2005.

De Raad van Commissarissen houdt zelfevaluaties aan de hand van een vragenlijst die intern is ontwikkeld. De VTW-publicatie Evaluatie van de Raad van Commissarissen en zijn leden heeft als voorbeeld gediend voor een nieuwe opzet in 2008 en 2009. De stellingen waren voornamelijk gebaseerd op de onderwerpen van de in 2007 uitgevoerde zelfevaluatie. De uitkomsten van de enquête hebben als leidraad voor de discussie gediend. De discussie werd geleid door de voorzitter van de Raad van Commissarissen

Oordeel minister VROM/ WWI over Governance

De minister van VROM/ WWI spreekt jaarlijks in november het oordeel uit over de prestaties van de corporatie. In de laatste jaren heeft de minister steeds waardering uitgesproken ten aanzien van de invulling en verantwoording over de Governance. In de laatste oordeelsbrief wijst de minister op de noodzaak van het presenteren van juiste gegevens. De minister meent dat de kwaliteit van de gegevens extra aandacht behoeft en verzoekt Far West zodanige maatregelen te nemen dat fouten in de aangeleverde gegevens niet meer voorkomen. De Raad van Commissarissen heeft hieromtrent nadere stappen ondernomen. Dat laatste spoort met de gevoerde gesprekken en met de documentatie die is onderzocht.

6.3 Intern Toezicht

Het omgaan met risico's is een thema binnen de Raad van Commissarissen. Het gaat hierbij vooral om financiële risico's. Far West beschikt over een instrument dat inzicht biedt in de financiële risicobeheersing van de ontwikkelingsactiviteiten.

Vijf weken na afloop van elk kwartaal ontvangt de Raad van Commissarissen een kwartaalrapportage waarin volgens een vast stramien de volgende onderwerpen worden besproken:

- ontwikkelingen per project middels projectbladen;
- ontwikkelingen vastgoedbeheer (beheerportefeuille, onderhoud, verkoop bestaande voorraad);
- de integrale ontwikkeling van de portefeuille (herhuisvesting, financiën, verkoop nieuwbouw);
- financiën (treasury, waardeontwikkeling, balans, verlies- en winstrekening, risicoanalyse);
- organisatorische ontwikkelingen binnen Far West.

De kwartaalrapportage omvat ook ontwikkelingen van niet-financiële aard.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

De huurdersleden voeren formeel overleg met het Bewonersplatform (na juni 2008 Huurdersvereniging Far West). Onderwerpen die hier ter sprake kwamen, zijn de gewijzigde rechtsvorm, het huurbeleid, de voortgang van de herstructurering en de sociale opgave die Far West te vervullen heeft.

De 'huurdersleden' van de Raad van Commissarissen hebben eenmaal formeel met het nieuwe bestuur van de Huurdersvereniging Far West gesproken en een groot aantal keren informeel. Het bestuur van de Huurdersvereniging is wegens onderling verschil van mening afgetreden. Dat betekent dat Far West op dit moment op dit terrein niet over een formeel overlegorgaan beschikt. Wel vindt geregeld constructief overleg plaats met de lokale bewonerscommissies over de planvorming voor hun buurt. Het is de Raad van Commissarissen bekend dat Far West bezig is met de vorming van een kleine centrale overleggroep die met de lokale bewonerscommissies zal overleggen. Deze nieuwe opzet zal voldoen aan de Wet overleg verhuurder-huurders.

In 2009 is de Raad van Commissarissen mede betrokken in een hernieuwde discussie met een brede groep stakeholders. Over de manier waarop dat hernieuwde overleg moest plaatsvinden is overleg met Berenschot geweest. De laatste heeft vervolgens ook leiding gegeven aan het overleg. Hieruit is gebleken dat de corporatie het beste een beperkt aantal partijen in het reguliere overleg kan betrekken. De resultaten van het overleg in 2009 zijn aan de stakeholders voorgelegd. In 2010 komt een vervolg op de discussie met als thema: de aansluiting van zorg en welzijn op de volkshuisvesting.

6.5 Presteren op het gebied van governance: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Far West resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	Far West heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die ook gepubliceerd zijn op de website. Ook in de jaarverslagen wordt de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd en transparant neergezet. Daarmee is het functioneren van de Raad van Commissarissen en het besturingsmodel inzichtelijk. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten van de governance goed op orde zijn, ook in het dagelijks functioneren.	8,0	20%	1,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.	Far West heeft haar visie op de maatschappelijke positie vertaald in een beleidsplan voor de perioden 2000-2007 en 2008-2012. De activiteiten die jaarlijks voortvloeien uit het beleidsplan worden doorvertaald naar de begroting. Er is echter nog onvoldoende SMART-geformuleerd hoe op het maatschappelijke terrein de ambities en opgaven luiden. Dat maakt het nog lastig prestaties nader te evalueren ten opzichte van de doelstellingen. Alle activiteiten van Far West zijn er op gericht een meerwaarde te leveren aan de transformatie van de Westelijke Tuinsteden.	7,0	20%	1,4
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.	Far West heeft samen met de gemeente Amsterdam en haar collega-corporaties werk en prestatieafspraken gemaakt, waarin de opgaven in het werkgebied opgenomen zijn. Deze afspraken zijn echter niet specifiek voor Far West gedefinieerd. De afspraken worden voornamelijk 'werkende weg' per deelgebied en per uitvoeringsplan uitgewerkt op het laagste planniveau. Overkoepelende afspraken zijn beperkt gemaakt, dit op basis van directe bijsturing per plan. In het overleg met de partners binnen het werkgebied wordt de voortgang besproken. Verder legt Far West verantwoording af over de geleverde prestaties in haar jaarverslag.	6,0	20%	1,2

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.	Far West heeft formele en informele contacten met haar stakeholders. De vertaling van de gemeentelijke opgave in de fysieke maatregelen bepaalt grotendeels de gesprekken. Het onderwerp financiering en voortgang komt daarbij prominent op de agenda. Met de bewonersraad vindt jaarlijks overleg plaats over de voortgang. Daarnaast vindt op deelgebied frequent overleg plaats over (deel) maatregelen.	7,0	20%	1,4
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening via de managementletter aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. De accountant neemt ook deel aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, waarin de conceptjaarstukken, het accountantsverslag en de managementletter worden behandeld.	7	20%	1,4
Eindoordeel Governance: 7,0				

De governance is bij Far West goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen uitgebreid verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd, waarbij het principe ‘pas toe of leg uit’ geldt.

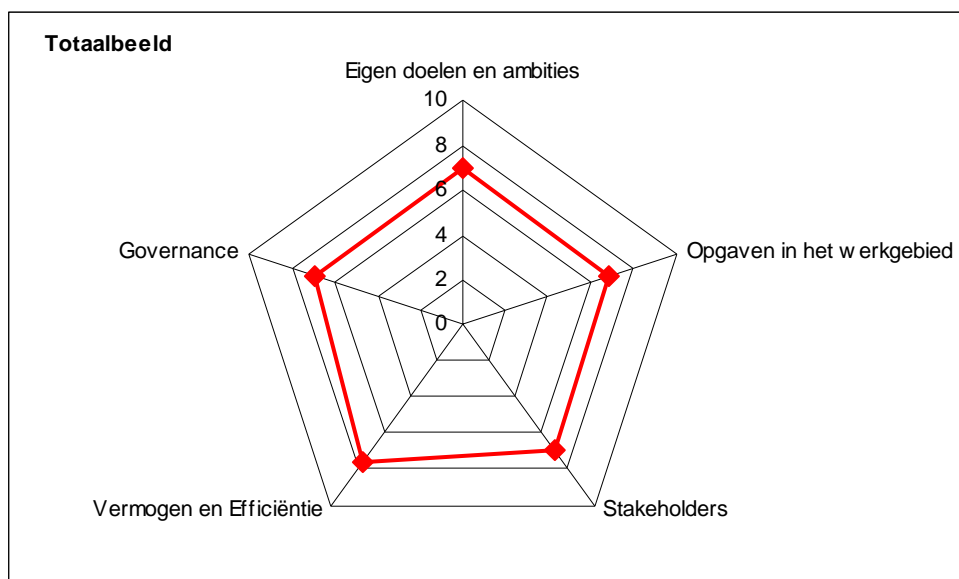
Far West kent in de governance een situatie waarin de Raad van Commissarissen en het bestuur nauw samenwerkt met de leden van Far West. Die samenwerking vindt plaats binnen een goed gestructureerd inhoudelijk overleg. In de wisselwerking tussen de verschillende organen vindt een goede uitwerking plaats van de maatregelen die noodzakelijk zijn, voor vooralsnog, de continuïteit van Far West. Elk van de betrokken organen, Raad van Commissarissen, bestuur en ledenraad, zien nauwlettend toe op de risico's in relatie tot de transformatietaakstelling van Far West. Markt- en afzetverwachting zijn hier steeds vaker de sleutelbegrippen bij de beoordeling van de risico's.

Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

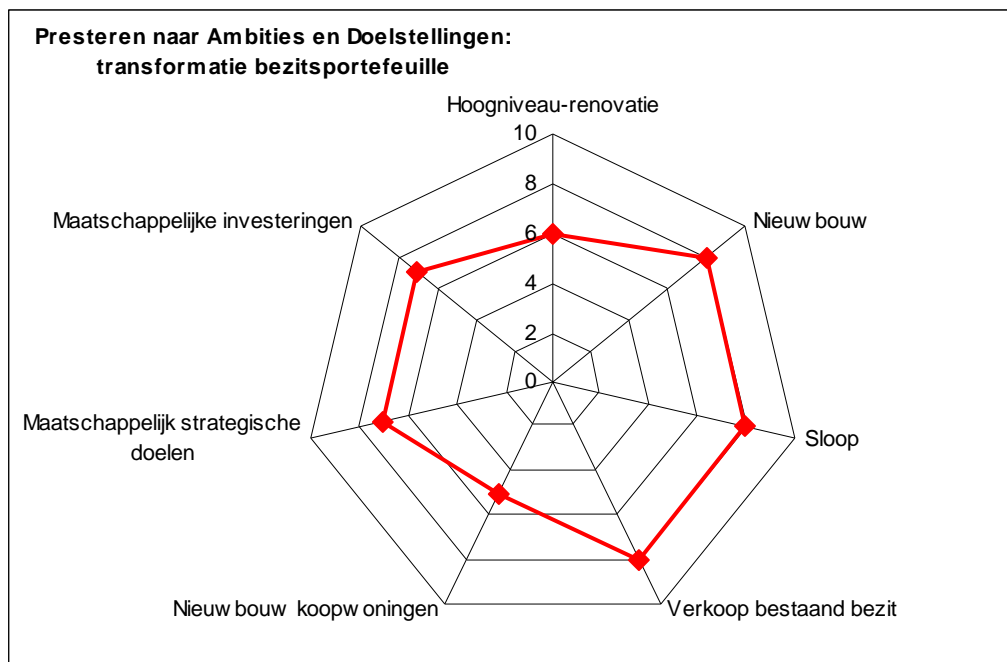
Far West krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 7,0);
- ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 6,9);
- ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 7,0);
- ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Far West en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 7,6);
- ruim voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7,0).



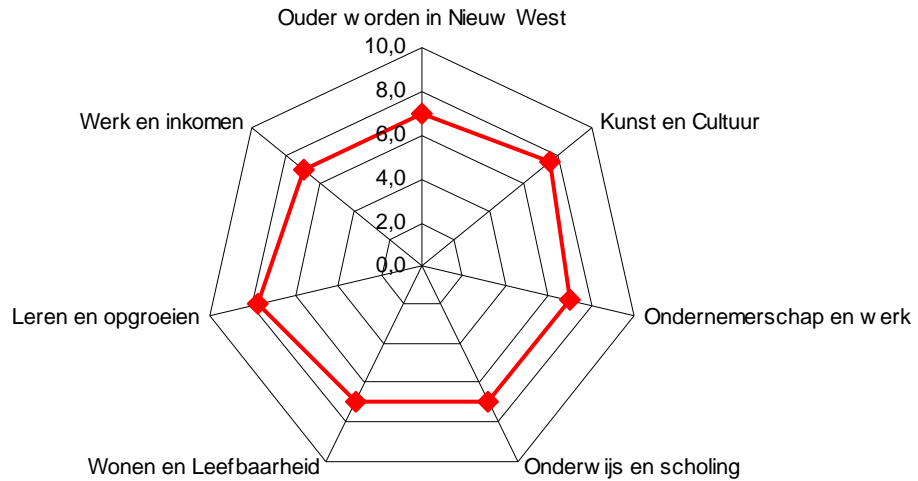
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Far West heeft haar ambities en doelstellingen verwoord in een bedrijfsplan 2000 – 2007 en een beleidsplan voor de periode 2008-2012. De ambities en doelstellingen en de lokale opgave zijn sterk op elkaar geënt. Far West heeft haar lokale opgave en ook haar ambities gebaseerd op het lopende overleg tussen: de lokale overheden (stadsdelen), de collega corporaties en stakeholders alsmede de leden van Far West en de afspraken die daaruit voortvloeien. De doorvertaling naar meetbare prestatie-indicatoren vindt, behoudens de fysieke opgave, nog niet op alle onderdelen plaats. De monitoring van de prestaties vindt vooral plaats in de jaarverslagen.



Vanuit de geleverde prestaties wordt duidelijk, dat Far West haar ambities en doelstellingen in relatie tot de opgaven voor een groot deel waarmaakt.

Presteren naar Ambities en Doelstellingen
thema: leefbaarheid en soc. Econ. vernieuwing

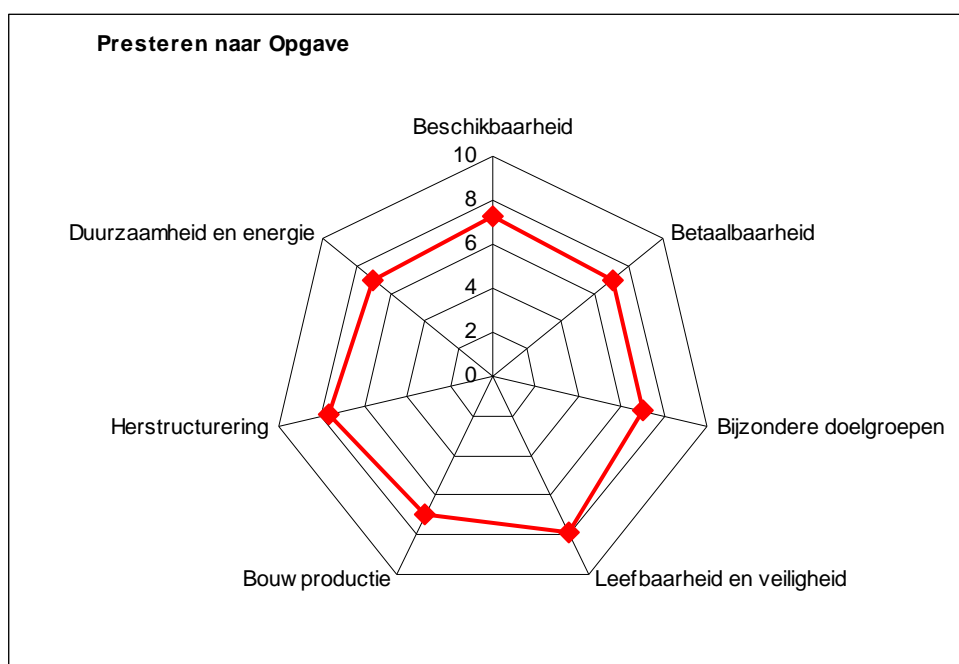


Far West heeft haar ambities en doelstellingen, ook op maatschappelijk en sociaal economisch vlak, verwoord in haar beleidsplan voor de periode 2008-2012. Daarnaast is in 2009 een beleids- en werkplan leefbaarheid en sociaal-economische vernieuwing geformuleerd. De ambities uit beide beleidsplannen zijn in een gezamenlijke beoordeling neergelegd.

Ook hier geldt dat de doorvertaling naar meetbare prestatie-indicatoren nog niet op alle onderdelen plaatsvindt. De monitoring van de prestaties vindt vooral plaats in de jaarverslagen. De beoordeling is daarnaast tot stand gekomen op basis van de wisselwerking tussen de lokale opgaven en met de ambities en doelstellingen.

Vanuit de geleverde prestaties wordt duidelijk dat Far West haar ambities en doelstellingen voor een groot deel waarmaakt.

Presteren naar Opgaven: ruim voldoende



Far West heeft de opgaven in het werkgebied en de formulering van haar ambities en doelstellingen in sterke wisselwerking met elkaar geformuleerd. Een en ander is gefundeerd op lopend overleg tussen de stadsdelen, de collega-corporaties en de leden van Far West. De corporatie kent de opgaven in haar werkgebied goed, ook al zijn de opgaven deels maar niet expliciet samen met gemeente en maatschappelijke partners vastgelegd in lokale prestatieafspraken. Er bestaat dan ook brede consensus over de opgaven ook al zijn deze niet expliciet voor Far West, maar wel in het algemeen voor alle partijen samen, op schrift vastgelegd.

Ten aanzien van alle opgaven laat Far West voldoende tot goede prestaties zien. Far West heeft met haar aanpak van de transformatieopgave tot nu toe goed haar prestaties laten zien en heeft ook ten opzichte van de beoogde fysieke opgave voor de gehele termijn tot 2016, aanzienlijke prestaties geleverd. Daarmee sporen de prestaties in de beoordelingsperiode 2006 t/m 2009 voor het merendeel met de beoogde uitvoering van de totale transformatieopgave.

Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Far West kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn weliswaar geen brede prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Amsterdam en de stadsdelen over de totale invulling van de lokale opgaven (transformatieopgave). Alleen op het gebied van de bouwproductie worden periodiek voortgangsgesprekken met de gemeente Amsterdam (centraal) gevoerd. Verder wordt vooral op projectniveau overleg gevoerd met maatschappelijke partners, zorg- en welzijnsinstellingen alsmede met huurders en eindgebruikers. Dat type overleg wordt vooral ingegeven door de tijdelijke kerntaak van Far West, te weten die van projectontwikkelingsorganisatie.

De stakeholders van Far West hebben de prestaties beoordeeld als ruim voldoende. Er is een consistent beeld over de verschillende stakeholders aangetroffen. Het algemene beeld dat naar voren komt is dat Far West een solide en betrouwbare corporatie is en haar ontwikkeltaak met prima resultaten omkleedt. Daar waar het vooral om de begeleiding van huurders en eindgebruikers gaat, wordt aangegeven dat enige verbetering kan worden aangebracht. Daar behoort de kanttekening bij, dat de in Far West participerende corporaties die taak na oplevering van de projecten van Far West, op basis van afspraken, overnemen.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: ruim voldoende

Far West heeft haar financiële beleid afgestemd op de opgaven die in de Westelijke Tuinsteden aanwezig zijn. Het gaat daarbij primair om het slopen en vervangen van huurwoningen en het toevoegen van de nodige koopwoningen aan de markt.

Far West maakt op basis van de CFV-benchmarkcijfers een efficiënte indruk. Ook wordt de continuïteit van Far West door zowel de minister van Wonen Wijken en Integratie als het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) in alle jaren van de afgelopen periode als goed beoordeeld (A-status). Toch leiden de cijfers, mede als gevolg van de stagnaties in de woningmarkt tot de nodige zorgen over de continuïteit van Far West. De visitatiecommissie doet echter de waarneming dat het bestuur en de Raad van Commissarissen van Far West in nauwe wisselwerking met de leden van Far West, tot de nodige bijstellingen in het investeringsbeleid is gekomen. Daar heeft ook een nauw overleg met het WSW een rol in gespeeld, waardoor de voortgang van een aantal projecten kon worden gewaarborgd.

De visitatiecommissie komt op basis van de feiten in de beoordelingsperiode 2006 t/m 2009 tot het oordeel dat Far West ruim voldoende presteert naar vermogen. Far West geeft op een goede en adequate wijze invulling aan haar financiële beleid, en stemt dit met positief resultaat nauwlettend af met haar leden.

Presteren met betrekking tot Governance: ruim voldoende

De governance is bij Far West goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen uitgebreid verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd, waarbij het principe ‘pas toe of leg uit’ geldt.

De Raad van Commissarissen heeft zich met de directie en de organisatie stevig beraden op de risico's die zich aandienen op de thans stagnerende woningmarkt als gevolg van de financiële en economische crisis. Daarbij is nauw overleg gevoerd met de leden van Far West. De Raad van Commissarissen heeft concrete voornemens om in wisselwerking met de bestuurder, de organisatie en de leden van Far West nauwlettend de vinger aan de pols te houden ten aanzien van de ontwikkelingen op de woningmarkt en het beheersen van de nodige investeringsrisico's daarbinnen.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – zie ook tabellen bijlage vijf

Ambities en doelstellingen per thema	Beoordeling
Transformatie opgave fysiek	
Hoogniveau renovatie	6,0
Nieuwbouw	8,0
Sloop	8,0
Verkoop bezit	8,0
Productie koopwoningen	5,0
Leefbaarheid en sociaal economische vernieuwing	
Ouder worden in Nieuw West	7,0
Kunst en Cultuur	7,5
Ondernemerschap en Werk	7,0
Onderwijs en scholing	7,0
Wonen en Leefbaarheid	7,0
Leren en opgroeien	7,7
Werk en inkomen	7,0
Gemiddelde (totaal)	7,1

Presteren naar Opgaven – zie ook tabellen paragraaf 3.3

prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,3
Betaalbaarheid	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,0
Leefbaarheid en veiligheid	7,9
Bouwproductie	7,0
Herstructurering	7,6
Duurzaamheid	7,0
Gemiddelde	7,3

Totaalbeeld

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,1	8,0	7,0	5,0		7,0
Presteren naar Opgaven	7,3	7,0	6,0	5,0		6,9
Presteren volgens Stakeholders	7,2	7,0	6,0	7,0		7,0
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	8,0	7,0	6,0	7,0		7,6
Presteren ten aanzien van Governance	8,0	7,0	6,0	7,0	7,0	7,0

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1: Visitatiemethodiek versie 3.0

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

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

Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

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

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

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

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekende eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van twintig jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van twintig jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardeterminen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

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

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

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

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

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Far West

Naam	Functie
De heer J. Thielen	Directeur-bestuurder
De heer R. Brouwer	Manager Ontwikkeling
De heer T. van Ruiten	Manager Beheer
De heer J. Mous	Manager Financiën
Mevrouw D. van Leeuwen	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer M. Werkman	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw H. van Eyck van Hestinga	Stagiaire Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
Stakeholders via stakeholdersbijeenkomst	
BeeHive	De heer De Wolff
De Key	Mevrouw Van Rossum
JINC	Mevrouw Bakema
VFD	De heer De Lange
VFD	Mevrouw Tognetti-Burgers
Stadsdeel Nieuw West	Mevrouw Gramsma
De Alliantie	De heer Hoogeveen
VvE Scala	De heer Van Buren
De Key-De Principaal	De heer Van Rhee
Delta Forte	De heer Looise
Stakeholders via telefonische interviews	
Bewonersplatform 'De Kolenkit'	De heer R. Handich
Creative Urbans	De heer T. Yousif
HVO Querido	De heer P. Asberg
Koers Nieuw West	Mevrouw C. Brinkhuis
(oud) Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer	De heer W. van der Veen
Stadsdeel Nieuw West	De heer P. de Wilt

Bijlage 4: Documentatie

Cluster:	Documenten
A. Missie, visie, leiderschap, doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Statuten vereniging Far West (2007) • Reglement Raad van Toezicht (2002) • Samenwerkingsovereenkomst Far West (2001) • Far West: 2008-2012 en verder (december 2007) • De Koers van Far West 2008 – 2012 (december 2007) • Planvorming, planuitvoering en bezitsverhoudingen Far West: het transformatieproces in kaarten (december 2007) • Beleids- en werkplan Leefbaarheid en sociaal-economische vernieuwing (september 2009) • Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009 (volkshuisvestingsverslag maakt hier onderdeel van uit) • Far West in Nieuw West (2007) • Notulen RvC 2007 – 2010 • Notulen Audit Committee • Notulen strategiedag (2007 – 2009) • Notulen Ledenraad (2007 – 2010) • Concept Energievisie 2008 - 2015 • Boekje "Dikke Ayse, tante Hennie en de Ayatollah: Amsterdam Nieuw West in 2015" (literaire en journalistieke mijmeringen)
B. Maatschappelijke opgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarrapportage Parkstad 2006 (2007 niet verschenen) • Jaarboek Nieuw West 2008 + 2009 • Wonen in Amsterdam: factsheet Leefbaarheid 2007 • Transformatie door nieuwbouw: Amsterdamse woonmilieus 2008 • Inkomensontwikkeling Amsterdamse buurten 2001 – 2007 • Herziening Richting Parkstad (2007) • Een blik vooruit: een discussiedocument 2005) • Raamovereenkomst Integrale gebiedsontwikkeling Parkstad + bijlagen (ook wel Parkstaddeal) (2007) • Prestatieafspraken Far West en Dienst Wonen (2007 – 2010) • CFV: themaonderzoek portefeuillebeleid (+ reactie Far West 3 september 2007) • Rapportage Bouwen aan de Stad 2008 + rapportage procesafspraken Bouwen aan de stad 2007 - 2011 • Convenant FSC-hout (2006) • Convenant VAC-werk (2009) • Goedkeuringsbesluit verkoop woningen bestaande voorraad (2004) • Rendement op verkoop woningen (2008) • Verkoopprijzen nieuwbouw (2007) • Brochure: Far West verkoopt! Koop uw eigen huurwoning

C. Maatschappelijke omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindingen in de wijk: De Alliantiefabriek: een verhaal over kansen en krachten - Alliantiefabriek Nieuw West: <ul style="list-style-type: none"> * onderwijs in Nieuw West; * leefbaarheid in Nieuw West; * werk en inkomen in Nieuw West. - Stakeholdersregister - Overzicht met bewonerscommissies - Sloterpact: samen werken aan goede buurten (2009) - Protocol voor maatregelen bij extreme overlasthuishoudens voor een nieuw huurcontract voor sociale huurwoningen in Overtoomse Veld - Convenant schoon = veilig (2009) - Leefbaarheid onderzocht door buurtjongeren: jongerenparticipatief onderzoek in twee stedelijke vernieuwingsbuurten in Amsterdam Nieuw West (2008) - Brochure Campus Nieuw West (inmiddels JINC) - Far West en Stichting Student en Samenleving (VoorUit-project) - Stichting Beehive: inspanningsovereenkomst pilot ontwikkeling 9 Beehive-ateliers Overtoomse Veld (2008) - Koers Nieuw West (actielijnen) - Samenwerkingsovereenkomst Step2Save (NUON-gemeente-Far West) (2008) - Convenant Matchingsfonds (Amsterdamse Fonds voor de Kunst (2007) - Samenwerkingsovereenkomst FOAM Fotografiemuseum (FOAM in West) (2009) - Stand van zaken Kunst en Cultuur-programma's Koers Nieuw West (2008, 2009-I en 2009-II) - Sociaal Plan Parkstad (2006) - Stadsvernieuwingssurgent Van Tijenbuurt (algemene informatiebrochure Van Tijenbuurt (2008) - Diverse nieuwsbrieven (Delflandpleinbuurt, De Voerman, DeMeester, Zuidblok, Het Atelier, Getijenveld) - Diverse informatiebrochures over nieuw aanbod aan stadsvernieuwingssurgenten (Atelier, Jatopa) - Praktijkvoorbeelden over: <ul style="list-style-type: none"> * bliksemstages; * Meeting point Start; * woongroep Marokkaanse ouderen. - Brochure: Vroeg Eropaf! (DWI, 2009) - Buurtuitvoeringsplannen stadsdelen Overtoomse Veld (Slotervaart), Geuzenveld-Slotermeer, Osdorp en Bos en Lommer - Intentieovereenkomst Keurmerk Veilig Ondernemen voor August Allebéplein en Delflandplein - Uitkomsten "Achter de voordeur" - Lokale gezinsaanpak Amsterdam Nieuw-West (2010) - Uitvoeringsmonitor Koers Nieuw West (februari 2010):
------------------------------	--

D. Vermogen en efficiëntie	<ul style="list-style-type: none"> - Managementletters 2006 – 2009 - Accountantsverslag 2006 – 2008 - Jaarrekening 2006 – 2008 - (meerjaren)Begroting 2007 - 2010 - CFV: continuïteitsoordeel, solvabiliteitsoordeel (2007 – 2009) - VROM-WWI: oordeelsbrieven, zienswijze 2006 – 2010 (+ reactie van Far West 26 januari 2009 en 27 januari 2010) - VROM-WWI: oordeelsbrieven, zienswijze 2006 – 2010 (+ reactie van Far West 26 januari 2009 en 27 januari 2010) - WSW: kredietwaardigheid en faciliteringsvolume (2007 – 2010) - Auditor's report Ecostyler
E. Prestaties	<ul style="list-style-type: none"> - VROM-WWI zie onder D

Tevens zijn in de visitatie de volgende vernieuwings- en uitvoeringsplannen aan de orde geweest:

Vernieuwingsplannen:

- Osdorp Centrum;
- Delflandplein-/ Staalmanpleinbuurt;
- Kolenkitbuurt;
- Geuzenveld Zuid;
- Overtoomse Veld;
- Geuzenveld Buurt 5;
- Slotermeer Noord;
- Slotermeer Zuid;
- Wildemanbuurt;
- Blomwijckerbuurt

Uitwerkingsplannen

- Noordstrook Delflandpleinbuurt;
- Hart Delflandplein;
- Huygenslocatie;
- Andreasschoollocatie;
- Postjesweg Noord;
- Middengebied Overtoomse Veld Noord;
- De Voerman
- Ringspoorzone;
- Zuidelijk Veld;
- Bakemabuurt;
- Noorderhof Zuid;
- Confuciuspleinbuurt;
- Van Tijenbuurt;
- Zuidblok (Delflandpleinbuurt)
- Osdorp Centrum Zuidwest

Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren ambities en doelstellingen

Beleidsplan 2008 – 2012 Transformatie bezitsportefeuille

Onderwerp	Ambitie totaal 2000– 2016	Prestaties 2006 -2009	Beoorde- ling								
Verwervingen	Nb	139 woningen	-								
Hoogniveau renova- tie	685 woningen	181 woningen	6								
Nieuwbouw	1.482 woningen <u>662 woningen</u> 2.144 woningen (totaal)	Periode tot en met 2009 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Koop</th> <th>huur</th> <th>overig</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>694</td> <td>780</td> <td>511</td> <td>1.985</td> </tr> </tbody> </table>	Koop	huur	overig	Totaal	694	780	511	1.985	8
Koop	huur	overig	Totaal								
694	780	511	1.985								
Sloop	2.900 woningen <u>1.883 woningen</u> 4.783 woningen	Periode tot en met 2009 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Koop</th> <th>huur</th> <th>overig</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>1390</td> <td>272</td> <td>1.660</td> </tr> </tbody> </table>	Koop	huur	overig	Totaal	-	1390	272	1.660	8
Koop	huur	overig	Totaal								
-	1390	272	1.660								
Verkoop (best. bezit)	956 woningen <u>57 woningen</u> 1.013 woningen	Periode tot en met 2009 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Koop</th> <th>huur</th> <th>overig</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>695</td> <td>41</td> <td>736</td> </tr> </tbody> </table>	Koop	huur	overig	Totaal	-	695	41	736	8
Koop	huur	overig	Totaal								
-	695	41	736								
Koopwoningen	5.687 woningen	Periode tot en met 2009 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Koop</th> <th>huur</th> <th>overig</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>694</td> <td>-</td> <td></td> <td>694</td> </tr> </tbody> </table>	Koop	huur	overig	Totaal	694	-		694	5
Koop	huur	overig	Totaal								
694	-		694								
		Gemiddeld	7								

Beleidsplan 2008 – 2012

Maatschappelijke strategische doelstellingen: sociaal

Onderwerp	Hoe te bereiken?	Gerealiseerd	
<u>Investeren in schoonmaken woningen en complexen:</u> <ul style="list-style-type: none"> reguliere schoonmaak gemeenschappelijke ruimten; specifieke schoonmaak. 	<ul style="list-style-type: none"> schoonmaak portieken bij herhuisvesting; aanpak boxgangen schilderen/ verlichting. 	2008 - '09: Schoonmaakacties in wijken 2008 - '09: Schilderbeurten 2008: proef led-verlichting in boxgangen Remijden (investering €30.000) 2009: aanbrengen energiebesparende verlichting	7
<u>Investeren in (semi) openbare ruimten</u> <ul style="list-style-type: none"> inrichting, onderhoud en beheer directe woonomgeving (tuinen, binnenplaatsen e.d.). 	<ul style="list-style-type: none"> in overleg met bewoners (her)inrichten en beheren na schoonmaakacties; kunst plaatsen. 	2008 - '09: Schoonmaakactie samen met buurtbewoners en kinderen 2008: diverse plekken kunst geplaatst. 2009: Kunstproject Overtoomse veld (investering €25.000).	7

Vervolg-

<p><u>Investeren in veiligheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • inbraakpreventie (politie-keurmerk e.d.); • afsluiten portieken; • extra verlichting. 	<ul style="list-style-type: none"> • veiligheid meenemen in programma's voor onderhoud, renovaties en nieuwbouw; • extra aandacht in collectieve ruimten; • actie nalopen verlichting collectieve ruimten/ energie besparing & veiligheid. 	<p>2008: veiligheid renovaties, onderhoud en nieuwbouw.</p> <p>2008: veiligheidsscans georganiseerd .</p> <p>2008: beveiliging bedrijfsruimte (€120.000).</p> <p>2008: boxgangprojecten, Buurt 5 en Buurt 9 (€150.000).</p> <p>2008: veiligheid onderdeel interim-beheersplannen (totale investering € 120.000).</p> <p>2008: proef led-verlichting in boxgangen Remijden (investering €30.000).</p>	<p>7</p>
<p><u>Investeren in sociale, culturele, buurt- en welzijnsvoorzieningen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bouwen en verwerven voorzieningen (onrendabele investeringen); • beheren voorzieningen (niet-marktconforme huren). 	<ul style="list-style-type: none"> • programma in de nieuwbouw opgenomen (fysieke investeringen); • actief inspelen op ruimtevraag: bereidheid tot functiewijziging in bestaande voorraad. 	<p>2008: Verdoos komen verschillende voorzieningen.</p> <p>2008: De nieuwe Seneca: multifunctioneel gebouw (€ 14.800.000).</p> <p>2009: Slotervaart welzijnscluster Allebéplein (€ 5.820.000).</p> <p>2009: Geuzenveld – Slotmeer woonzorgvoorziening AMSTA Bakemabuur (€ 7.330.000).</p> <p>2009: Slotervaart Communitycenter Allebéplein (€ 12.020.000).</p> <p>2009: Slotervaart Sociaal Maatschappelijk Vastgoed. Sint Jan de Doper (€ 1.810.000).</p>	<p>7</p>
<p><u>Investeren in sociaal beheer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bevorderen 'prettig samenleven', toezicht/ handhaving, bestrijding overlast en onrechtmatige bewoning; • personele lasten wijkbeheerders; • introductie nieuwe bewoners (gesprek); • uitgaven t.b.v. bestrijding overlast; • uitgaven t.b.v. buurtactiviteiten (feesten, hangplekken, buurtvaders); 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: veertien wijkbeheerders actief in zes buurten; • in de nieuwbouw: projectmatige aanpak sociaal beheer op div. thema's: ken uw burens, woonregels en eigen verantwoordelijkheid; • budgetten voor buurtactiviteiten voor alle wijkbeheerders; • actief sponsoringbeleid; • projectmatige aanpak woonfraude; 	<p>2008: verschillende wijkbeheerders aangesteld</p> <p>2008: uitbreiding wijkbeheer Slotervaart (€ 40.000)</p> <p>2008: intensiveren wijkbeheer Buurt 5 en Slotmeer (€ 45.000)</p> <p>2008: intensiveren wijkbeheer (€ 20.000)</p> <p>2008: sponsor verschillende activiteiten en evenementen (bijv. Waterval festival)</p> <p>2008: woonfraudebeleid, heeft geleid tot vijftien procedures</p>	<p>7</p>

<ul style="list-style-type: none"> • aanpak onrechtmatige bewoning (personele en juridische lasten); • medewerkers sociaal beheer. 	<ul style="list-style-type: none"> • deelname aan diverse achter de voordeur activiteiten. 	<p>2008: voortzetting achter de voordeurbeleid. Investerings Overtoomse Veld (€270.000).</p> <p>2009: intensiveren wijkbeheer Buurt 5 en Sloterveer (€ 45.000). 2009: Interimbeheerplannen Buurt 5, Geuzenveld Zuid en Buurt negen (€ 60.000). 2009: Intensiveren wijkbeheer Bos en Lommer (€ 20.000). 2009: Uitbreiding wijkbeheer Ov'veld en Delflandplein (€ 40.000).</p>	
<p><u>Investeren in werkervaring, scholing en werkgelegenheid</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • bevorderen maatschappelijke participatie (aanbieden en begeleiden van werkervarings- en stageplekken voor jongeren); • Stimuleren (startende) lokale ondernemers. 	<ul style="list-style-type: none"> • ondersteunen en cofinancieren en huisvesten van initiatieven; • bliksemstages via campus Nieuw West o.m. bij wijkbeheerders; • leer- en werktrajecten bij werkzaamheden; • flexibiliteit bij huurcontracten (ingroei uur, korte looptijden en dito opzegtermijnen); • Inkoop goederen en diensten bij lokale ondernemers. 	<p>2008: bijdragen aan verschillende initiatieven. 2008: Campus Nieuw West, jongeren kennis laten maken werk/stages 2008: Leer- / werktraject The Colour Kitchen gestart. 2009: Bijdrage leerwerkplekken The Colour Kitchen (€ 92.000). 2009: Villa Behive (€ 105.000).</p>	7
		gemiddeld	7

Maatschappelijke strategische doelstellingen: investeringen 2009

Beleidsthema	Activiteit	Totale investering (x €1.000)	Investeringen 2009	
Sociale samenhang en integratie	- VoorUit-project; studenten krijgen woonruimte en initiëren projecten voor en met de buurt in Slotervaart en Geuzenveld;	- 25 en 25	2009: Voor Uit-project (2x €25.000)	7
	- pleinactiviteiten op het August Allebéplein en het Delflandplein;	- 50	Pleinactiviteit Allebéplein en Delflandplein (€50.000)	
	- huiskamerproject Delflandpleinbuurt;	- 35		
	- buurthuiskamer Paul Scholtenlaan;	- 25	Buurthuiskamer Paul Scholtenlaan (€25.000)	

Wonen en sociale samenhang en integratie	- dagactiviteitencentrum Delflandplein; - participatietraject Vernieuwingsplan Wildemanbuurt; - participatietraject Vernieuwingsplan Sloterveer; - buurtservicepunt Kolenkitbuurt; i.s.m. stadsdeel en Osira;	- 2.240 - 40 - 30 - 650		7
Wonen, sociale samenhang en integratie, veiligheid, leren en opgroeien	- interim-beheersplannen Buurt 5, Geuzenveld Zuid en Buurt 9, waaronder kinderpersbureau (onderdeel interim-beheerplan Buurt 5).	- 120	Interimbeheerplannen Buurt 5, Geuzenveld Zuid en Buurt 9 (€ 60.000)	7
			Gemiddeld	7

Beleids- en werkplan Leefbaarheid en Sociaal economische vernieuwing (2009)

Onderwerp Ouder worden in Nw. West	Hoe te bereiken?	Gerealiseerd	
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerpen van zorg infrastructuur; • bouw zorgwoningen; • realiseren netwerken van dienstencentra en zorgsteunpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken met diverse zorgaanbieders. 	<p>Totaal aan prestaties:</p> <p>2008: samenwerking met zorginstellingen o.a. Cordaan, Care West, Amsta, Unal; 2009: samenwerking Cordaan en Amsta.</p> <p>2008: August Allebéplein => plaats voor 7.000 m2 welzijn- en zorgvoorzieningen. 2008 definitieve invulling van het plan, start bouw 2010/ 11.</p> <p>2008: Hart Delflandpleinbuurt => project met plek voor zorgvoorzieningen. Start bouw als 50% van afnemers is gevonden in 2008 nog niet het geval</p> <p>2008: Bakema Noord => appartementen in samenwerking met zorgaanbieders Tabitha en AMSTA, start bouw 2008.</p> <p>2008 start bouw aantal zorgcentra in Eendracht Noord.</p> <p>2008: overeenstemming bereikt invulling Nieuw Seneca (o.a. accommodatie voor zorgfunctie) investering 2008 hele project € 14.800.000 .</p> <p>2008: onderzoek zorgfunctie aan Burgermeester Röellstraat.</p> <p>2008 bouw De Verfdooos => Osiragroep gaat in zorg voorzien, oplevering 2009.</p> <p>2008: Jatopa oplevering 24 zorgeenheden.</p> <p>2008: Scala oplevering 36 zorgeenheden en wijk-servicepunt opgenomen.</p> <p>2008: samen met zorgorganisatie OsiraGroep nadere afspraken gemaakt verhuur van zes groepswoningen en servicepunt (investering hele project € 650.000).</p>	7
<ul style="list-style-type: none"> • Concretisering taken voor Far West op het gebied van wonen en zorg (ondertekende woonservice pakket 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren gemaakte afspraken; • samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen. 		

		<p>2008: Herontwikkeling Sam v. Houtenstr. Incl. creëren van zorgcluster (investering 2008 hele project: € 3.200.000).</p> <p>2008: herontwikkeling kantoor Sloterveerlaan tot zorglocatie Unal Zorg (investering 2008: € 600.000).</p> <p>2009: Woonzorgvoorziening AMSTA Bakemabuur (€ 7.330.000).</p> <p>2009: Welzijnscluster Allebéplein (€ 5.820.000).</p>	
		Gemiddeld	7

Onderwerp Kunst en cultuur	Hoe te bereiken?	Gerealiseerd	
<ul style="list-style-type: none"> • Extra investeringen in kunstprojecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Participatie in Matchingsfonds Kunst in de Openbare Ruimte; • overleg met het Stedelijk Museum over tijdelijke huisvesting; • sponsoring culturele evenementen (o.a. Waterfestival). 	<p>2008: Matchingfonds Kunst, bijdrage Far West € 50.000 (voor twee jaar)</p> <p>2008: Eendrachtspark en Atelier kunstproject integreren.</p> <p>2008: sponsor Waterval festival.</p> <p>2009: Stedelijk Museum in West; De Kok, de Kweker (€ 19.000).</p>	7
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen laagdrempelige ontmoetingsplekken met open uitstraling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horeca in de Vliegbasis; • verhuur aan de Colour Kitchen (restaurant); • Investering leer-/ werkplekken Colour Kitchen € 120.000 ; • Investering vestiging Colour Kitchen € 1.800.000. 	<p>2009: The Colour Kitchen (€ 92.000).</p>	8
		Gemiddeld	7,5

Onderwerp Ondernemerschap	Hoe te bereiken?	Gerealiseerd	
<ul style="list-style-type: none"> • Aantrekken van startende ondernemers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen flexibele huurcontracten voor startende ondernemers; • aanbieden flexibele ruimte. 	<p>2008: leegstaande woningen tijdelijk verhuurd aan startende ondernemers.</p> <p>2008: De Huygens biedt ruimte aan twintig startende ondernemers (in combinatie met pakket ondersteunende dienstverlening).</p> <p>2008: prijs startende ondernemer met meeste toegevoegde waarde voor Slotervaart.</p> <p>2009: Villa Beehive (€ 105.000).</p>	7
		Gemiddeld	7

Onderwerp Onderwijs	Hoe te bereiken?	Gerealiseerd	
<ul style="list-style-type: none"> Goede huisvesting van onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van basisscholen binnen multifunctionele centra met sociaal-maatschappelijke en commerciële voorzieningen; na- en voorschoolse opvang ondersteunen; functie van ontmoetingsplaats ontwikkelen. 	<p>2008: start Brede School op St. Jan de Doperlocatie 2010.</p> <p>2008: Brede School op Confuciusplein, school heeft plan afgewezen en niet opgenomen in programma van Far West (investering multifunctioneel gebouw € 14.800.000).</p> <p>2008: start bouw locatie naschoolse opvang 2010/ 2011.</p> <p>2009: Communitycenter Allebéplein en Delflandplein (€ 12.020.000).</p> <p>2009: Sociaal Maatschappelijk Vastgoed Sint Jan de Doper (€ 1.810.000).</p>	8
<ul style="list-style-type: none"> nieuwe ontwikkelingskansen voor bewoners. 	<ul style="list-style-type: none"> organiseren van korte of langere in-house stageplaatsen in samenwerking met Campus Nieuw West. 	<p>2008: Campus Nieuw West, jongeren kennis laten maken werk/ stages</p> <p>2009: Campus Nieuw West is nu JINC; organiseert bliksemstages en sollicitatietrainingen, twee taaltrips.</p>	7
	<ul style="list-style-type: none"> Slotervaartinitiatief: kansenbureau; stakeholders betrokkenheid gevraagd. 	<p>2007: Kansenbureau uitgewerkt;</p> <p>2008: onbekend</p>	6
		Gemiddeld	7

Thema Wonen en Leefbaarheid Aanpak via:	Activiteiten:	Gerealiseerd	
Wijkbeheer	<ul style="list-style-type: none"> Inzet wijkbeheerder en huismeesters; netwerk overheid, politie e.a.; overeenkomst 'Sloterpact'. 	<p>2009: inventariseren wijkbeheer totaal (€ 105.000).</p>	7
Burendag	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie burendagen rond oplevering nieuwbouwcomplexen; wisselende activiteiten, wisselende partners; aandachtspunt: opzetten van VVE's 	<p>Bijdragen VvE 2006: € 400.000;</p> <p>Bijdrage VvE ;</p> <p>2009: burendag Masira (€ 80.000).</p>	7
Ontmoetingsruimten	<ul style="list-style-type: none"> Uitbreiden aantal servicepunten; servicepunten mede inrichten als ontmoetingsruimte. 	<p>2009: huiskamerproject gestart Paul Scholtenstraat (€ 25.000).</p>	7
Achter de voordeur aanpak	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking met Sociaal Investerings Plan; Sezo (wel- 	<p>2009: Sezo actief in Bakemabuurten en Marise.</p>	7

	zijnsorganisatie); • convenant weren overlastgevers; • aanvullende afspraken op huurcontracten.	Convenant weren overlastgevers opgesteld 2008, in 2009: tien huishoudens die overlast veroorzaken.	
Incidentele buurtactiviteiten	• Buurtefeesten, schoonmaakacties e.d.	2009: Schoonmaakacties met kinderen en bewoners 2009: Far West betrokken bij organisatie van vijftien bijeenkomsten in de Delflandpleinbuurt.	7
		Gemiddeld	7

Thema: Leren en opgroeien Aanpak via:	Activiteiten:	Gerealiseerd	
Kansen voor jongeren	• Overleg met jongeren.	-	-
Ontwikkelen Brede Scholen	• Fysieke ontwikkeling vastgoed; • samenwerking met gebruikers in iedere (Far West) buurt.	2009: Communitycenter Allebéplein (€ 12.020.000). 2009: Sociaal Maatschappelijk Vastgoed Sint Jan de Doper (€ 1.810.000).	8
Speelplekken	• Ontwikkelen speelplekken in elke buurt; • rol geven aan jongeren in de buurten; • kinderspeelcentrum.	-	-
Bliksemstages	• Samenwerking met Campus Nieuw West • plekken binnen de Far West organisatie; • Far West draagt bij aan matching vraag en aanbod stagevraag en plekkenaanbod.	2009: Campus Nieuw West is overgegaan in JINC, jongeren kennis laten maken werk/ stages. 2009: The Colour Kitchen opleidingstraject Horeca (investering 2008: € 1.920.000; investering 2009: € 92.000). 2009: afspraken JINC over organisatie drie bliksemstages, sollicitatietrainingen en twee taaltrips.	8
Nieuwe opzet buurtprojecten	• Samenwerking met Vrije Universiteit: studieprojecten voor studenten: ontmoeting gescheiden werelden.	2009: Creative City Lab 2009, laat toptalenten van universiteit en HBO samen werken met bedrijfsleven	7
		Gemiddeld	7,7

Aanpak via: Ondernemen, werk en inkomen	Activiteiten:	Gerealiseerd	
Economische kansen zones	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe samenwerking en invulling zoeken binnen bestaande regelgeving; • Plintenplan Overtoomseveld; • Opstap naar "echt" bedrijf; • Ondersteuning ondernemers; • Goedkope bedrijfsruimte voor starters e.a.; • Flexibele huurcontracten; • Jongeren aan het werk (bij aannemers); • Vliegbasis de Huygens; • Inkoop bedrijfsmiddelen 'in de buurt'; • Prijsvragen ondernemers (stageplekken e.d.). 	<p>2009: Far West stimuleert in een programma jongeren op het gebied van ondernemerschap.</p> <p>2009: Leegstaande woningen tijdelijk verhuurd aan ondernemers.</p> <p>2009: BeeHive ondersteunt startende ondernemers.</p> <p>2009: Campus Nieuw West is overgegaan in JINC, jongeren kennis laten maken werk/ stages.</p>	7
		Gemiddeld	7

Samenvatting beoordelingen prestatie naar eigen Ambities en Doelstellingen

Ambitie en doelstellingen in:	Onderdeel / beleidsthema	Gemiddeld oordeel
Beleidsplan 2008 - 2012	transformatie portefeuille	
	- hoogniveau renovatie	6,0
	- nieuwbouw	8,0
	- sloop	8,0
	- verkoop bestaand bezit	8,0
Beleidsplan 2008 - 2012	- nieuwbouw koopwoningen	5,0
	- maatschappelijke strategische doelen:	7,0
Beleidsplan Leefbaarheid en sociaal economische vernieuwing 2009	- maatschappelijke investeringen 2009	7,0
	- thema ouder worden in Nieuw West	7,0
	- kunst en Cultuur	7,5
	- ondernemerschap	7,0
	- onderwijs	7,0
	- wonen en leefbaarheid	7,0
	- leren en opgroeien	7,7
- werk en inkomen	7,0	
Totaal gemiddelde		7,1

Bijlage 6: Uitwerking beoordeling presteren naar opgaven

Opgaven gebaseerd op:

- agenda (kwalitatief en kwantitatief) afspraken Amsterdam – Far West 2007-2010;
- diverse Buurtuitvoeringsplannen per deelgemeente (2008-2009);
- gecombineerd productieoverzicht door Far West gebaseerd op de gezamenlijke – stadsdelen en collega corporaties- uitgewerkte Vernieuwings- en uitvoeringsplannen.

Prestatieveld	Uitwerking opgaven	Prestaties Far West	Beoordeling																														
Beschikbaarheid	<p>In de transformatieopgave is vastgelegd dat het aandeel huurwoningen in het werkgebied van Far West wordt verlaagd door sloop en vervanging door koop.</p> <p>Per jaar is de tussen de partijen vastgelegde opgave over de periode 2000 – 2015 voor Far West als volgt weer te geven:</p> <table border="1"> <tr> <td>Sloop woningen</td> <td>5.212</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>7.540</td> </tr> <tr> <td>Renovatie</td> <td>1.552</td> </tr> </table> <p>Per jaar komt dit gemiddeld neer op:</p> <table border="1"> <tr> <td>Sloop woningen</td> <td>347</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>503</td> </tr> <tr> <td>Renovatie</td> <td>103</td> </tr> </table> <p>Voor de periode had op basis van de afspraken gerealiseerd moeten zijn:</p> <table border="1"> <tr> <td>Sloop woningen</td> <td>1.390</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>2.011</td> </tr> <tr> <td>Renovatie</td> <td>414</td> </tr> </table>	Sloop woningen	5.212	Nieuwbouw	7.540	Renovatie	1.552	Sloop woningen	347	Nieuwbouw	503	Renovatie	103	Sloop woningen	1.390	Nieuwbouw	2.011	Renovatie	414	<p>Periode 2006 – 2009 (aantal woningen)</p> <table border="1"> <tr> <td>Verwervingen</td> <td>139</td> </tr> <tr> <td>Nieuwbouw</td> <td>780</td> </tr> <tr> <td>Herverkaveling /ruil</td> <td>209</td> </tr> <tr> <td>Verkoop (huur)</td> <td>695</td> </tr> <tr> <td>Verkoop (koop)</td> <td>694</td> </tr> <tr> <td>Sloop (huur)</td> <td>1.390</td> </tr> </table> <p>Er zijn meetbare prestaties geleverd en die zijn over de afgelopen periode in de jaarverslaglegging van Far West weergegeven.</p> <p>Ten opzichte van de opgave die de corporaties en de stadsdelen in Amsterdam-West met elkaar op uitvoeringsniveau hebben gemaakt, lopen de prestatie van Far West fors achter wat betreft de nieuwbouw; 2.011 woningen (gemiddeld) t.o.v. 1.474 realisatie (nieuwbouw en verkoop/ koop).</p> <p>Met de sloop van de huurwoningen loopt Far West op gemiddeld niveau precies in de pas met de gemaakte onderlinge afspraken.</p>	Verwervingen	139	Nieuwbouw	780	Herverkaveling /ruil	209	Verkoop (huur)	695	Verkoop (koop)	694	Sloop (huur)	1.390	7
	Sloop woningen	5.212																															
Nieuwbouw	7.540																																
Renovatie	1.552																																
Sloop woningen	347																																
Nieuwbouw	503																																
Renovatie	103																																
Sloop woningen	1.390																																
Nieuwbouw	2.011																																
Renovatie	414																																
Verwervingen	139																																
Nieuwbouw	780																																
Herverkaveling /ruil	209																																
Verkoop (huur)	695																																
Verkoop (koop)	694																																
Sloop (huur)	1.390																																
	<p>De komende jaren moet veel aandacht besteed worden aan het realiseren van grote sociale huurwoningen.</p> <p>In het programma moeten veel en allerlei soorten zorgwoningen opgenomen worden.</p> <p>Bij de verkoop van bestaande</p>	<p>Realisatie 2006 -2009</p> <table border="1"> <tr> <td>Grote won. nwb. + subs.</td> <td>127</td> </tr> <tr> <td>Grote won. nieuwb. < HIS</td> <td>36</td> </tr> </table> <p>Far West heeft over de periode 2006-2009 in totaal 163 grote sociale huurwoningen gerealiseerd.</p> <table border="1"> <tr> <td>Geclusterd wonen nwb.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Groeps wonen in nbw</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Geclusterd onzelfstandig</td> <td>48</td> </tr> </table> <p>Voor bijzondere doelgroepen zijn totaal 172 woningen gerealiseerd.</p> <table border="1"> <tr> <td>Verkoop huur</td> <td>695</td> </tr> </table>	Grote won. nwb. + subs.	127	Grote won. nieuwb. < HIS	36	Geclusterd wonen nwb.	100	Groeps wonen in nbw	24	Geclusterd onzelfstandig	48	Verkoop huur	695	8 7 7																		
Grote won. nwb. + subs.	127																																
Grote won. nieuwb. < HIS	36																																
Geclusterd wonen nwb.	100																																
Groeps wonen in nbw	24																																
Geclusterd onzelfstandig	48																																
Verkoop huur	695																																

	<p>huurwoningen moet een kleine ambitie worden gehanteerd.</p> <p>Ook voor jongeren dienen woningen gerealiseerd te worden.</p>	<table border="1"> <tr> <td>Huisv. studenten zelfst.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Huisv. jongeren + begel.</td> <td>0</td> </tr> </table> <p>Far West heeft binnen de transformatie opgave een aantal van 695 huurwoningen verkocht. Deze verkoop ondersteunt (financieel) de realisatie van nieuwbouwwoningen binnen de taakstelling.</p> <p>De jongerenhuisvesting is binnen de afspraken met collega corporaties door andere partijen opgepakt.</p>	Huisv. studenten zelfst.	0	Huisv. jongeren + begel.	0					
Huisv. studenten zelfst.	0										
Huisv. jongeren + begel.	0										
Betaalbaarheid	Verkoop van bestaand huurbezit.	<table border="1"> <tr> <td>2006</td> <td>549</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>47</td> </tr> </table> <p>Zie voorgaand prestatieveld.</p>	2006	549	2007	63	2008	36	2009	47	7
2006	549										
2007	63										
2008	36										
2009	47										
Bijzondere doelgroepen	In het programma moeten veel en allerlei soorten zorgwoningen opgenomen worden.	<p>2006 t/m 2009</p> <table border="1"> <tr> <td>Geclusterd wonen nwb.</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Groepswonen in nbw</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Geclusterd onzelfstandig</td> <td>48</td> </tr> </table> <p>Voor bijzondere doelgroepen zijn totaal 172 woningen gerealiseerd.</p> <p>Samenwerking met zorginstellingen: o.a. met Cordaan, Care West, Amsta en Unal.</p> <p>2007: Sloop verzorgingshuis Jan Tooroplocatie;</p> <p>2008 t/m 2009: Bakema Noord in samenwerking met Tabitha en Amsta: zorgappartementen;</p> <p>2007: Jan Loutercomplex met zorgsteunpunt;</p> <p>2007 – 2009: tijdelijke verhuur lege woningen aan startende ondernemers;</p> <p>2007 t/m 2009: De Huygens: plek voor twintig startende ondernemers in combinatie met dienstverlening;</p> <p>2006 t/m 2008: Campus Nieuw West;</p> <p>2007: uitwerking Kansensbureau en opleiding Nuon;</p> <p>2007 t/m 2009: ondersteuning BeeHive tbv startende ondernemers;</p>	Geclusterd wonen nwb.	100	Groepswonen in nbw	24	Geclusterd onzelfstandig	48	7		
Geclusterd wonen nwb.	100										
Groepswonen in nbw	24										
Geclusterd onzelfstandig	48										

Prestatieveld	Uitwerking opgaven	Prestaties Far West	Beoordeling
Leefbaarheid en veiligheid	<u>Thema: Veiligheid:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties investeren in veiligheid; • Stadsdeel en corporaties investeren in toezicht en handhaving bij brede scholen en speeltuinen; • Plan van aanpak voor jeugd en overlast; • Werken aan versterking sociale cohesie; • Afgesloten convenant uitplaatsing overlastgevend gezinnen (OG). 	2006 t/m 2008: veiligheid en renovaties 2008: Intensiveren wijkbeheer Bos en Lommer €20.000. 2009: idem €20.000. 2006 t/m 2009: wijkbeheerders in diverse buurten. 2007: opening informatiepunt wijkbeheerders. 2006 en 2007: Bijdragen aan VvE's respectievelijk € 0,4 en 0,1 mln. 2009: Er zijn tien overlastgezinnen verzorgd. 2009: Kunstproject Slooppanden €25.000. 2009: Alliantiefabriek €65.000. 2009: Burendag Masira €80.000. 2009: Burendag Jatopa €75.000. 2008 en 2009: Uitbreiding wijkbeheer in Overtoomse Veld en Delflandplein per jaar €40.000.. 2008: Antennefestival en startersprijs ondernemers Overtoomseveld €35.000. 2008 en 2009: Intensiveren wijkbeheer Buurt 5 en Sloterveer elk jaar €45.000. 2008: Boxgang projecten Buurt 5 en Buurt 9; uitvoering door leer- en werkbedrijf €150.000. 2008 en 2009: Buurt 5 waarin kinderen van afval designproducten maken. 2008: kinderbuurfeest Buurt 5.	8
	<u>Schoonmaak en onderhoud</u>	2006 t/m 2009: diverse schoonmaakacties in wijk en buurt; 2006 t/m 2009: schilderbuurten semiopenbare ruimten; 2007: reparatieacties verlichting semiopenbare ruimten.	7
	<u>Thema: Onze bewoners doen het zelf:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet op Buurtparticipatie; • nemen van initiatieven voor talentontwikkeling, participatie, en leefbaarheid; • verkenning samenwerking met bedrijven en fondsen t.b.v. bewonersinitiatieven. 	2008: Burendag Scala €70.000. 2008: Buurtservicepunt Kolenkitbuurt, i.s.m. stadsdeel en Osira €650.000. 2009: Buurtactiviteiten Scala €15.000. 2008: Jan van Schafferlaerplantsoen: bijdrage aan buurtparticipatiefeest. 2008 Beveiliging bedrijfsruimten Overtoomse Veld €120.000. 2008 en 2009 huur bedrijfsruimte diverse organisaties met gunstige voorwaarden inzet €150.000. 2008 en 2009 Buurthuiskamer Paul Scholtenstraat elk jaar €25.000.	8

	2006 t/m 2008: SIP actief vanuit Slotervaart Overtoomseveld; 2006 - 2007: diverse buurtfeesten.	
<u>Kunst in de wijk</u>	2006 t/m 2008: plaatsen van kunstobjecten in de openbare ruimte. 2006 t/m 2009: diverse sponsor projecten (o.a. Waterval Festival). 2006 en 2007: De Huygens, plaats voor podiumkunstenaars. 2006 en 2007: Jatopa: kunstontwerp in openbare ruimte. 2007 en 2008: Matchingsfonds kunst bijdrage € 50.000.	7
<u>Thema: Brede school als community centre:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Meer brede scholen ontwikkelen als actief buurt centrum; • voortrekkersrol corporaties bij ontwikkeling schoolgebouwen ; • corporaties actief in beheer schoolgebouwen. 	2008: De Nieuwe Seneca: multifunctioneel gebouw met brede school en zorgvoorzieningen €14.800.000. 2009: Communitycenter Allebéplein: investering € 12.020.000. Uitwerkingsplan afgerond. Pleinactiviteiten Allebéplein en Delflandplein: (€ 50.000); Welzijnscluster € 5.820.000). 2009: Sociaal Maatschappelijk vastgoed St. J de Doper € 1.810.000.	9
<u>De helpende hand</u> <ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van 400 huisbezoeken en 200 natrajecten; • Stadsdeel en corporaties nemen elk voor 50% deel;Achter de voordeur aanpak; • Leer en werkplekken Colour Kitchen 	2006 t/m 2008: huishoudens worden bezocht door bewonersadviseur: gezamenlijke probleemanalyse per casus. 2008: € 120.000 2009: €92.000. Huiskamerproject Delflandpleinbuurt €35.000; 2007 – 2009: leerwerkplekken the Coulour Kitchen (restaurant). 2009: Far West heeft SEZO opdracht gegeven bewoners Bakemabuurt actief te benaderen en te stimuleren hun problemen aan te pakken.	8
Het Jongerenplatform Osdorp heeft nieuwe huisvesting nodig. Onderzoek naar benutting bestaande ruimte vs. nieuwbouw. Mobile jongerenaccommodatie, beheerd door jongerenwerk. (betrokkenheid o.a. Far West).	Jongerenbus Osdorp + buurtreisbureau €20.000.	8

Prestatieveld	Uitwerking opgaven	Prestaties Far West	Beoordeling																																																																																												
Bouwproductie	<p>Prestatieafspraken 2007 -2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • de komende jaren ongeveer 12% van de totale woningproductie voor rekening nemen; • de komende jaren veel aandacht voor het realiseren van grote sociale huurwoningen; • veel en allerlei soorten zorgwoningen in programma opgenomen. <p>Prestatieafpraak 2007-2010 in cijfers</p> <table border="1" data-bbox="536 640 938 1554"> <thead> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>2006-2009 inzet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sociale huur nieuwbouw</td><td>933</td></tr> <tr><td>Middensegment huur</td><td>222</td></tr> <tr><td>Middensegment koop</td><td>351</td></tr> <tr><td>Vrije sector huur</td><td>57</td></tr> <tr><td>Vrije sector koop</td><td>57</td></tr> <tr><td>Wibo's nieuwbouw</td><td>72</td></tr> <tr><td>Wibo's bestaand</td><td>51</td></tr> <tr><td>Geclusterd wonen nwb.</td><td>112</td></tr> <tr><td>Groepswonen in nbw</td><td>24</td></tr> <tr><td>Geclusterd onzelfstandig</td><td>48</td></tr> <tr><td>Rowo's nieuwbouw</td><td>18</td></tr> <tr><td>Rowo's bestaand</td><td>3</td></tr> <tr><td>Grote won. nwb. + subs.</td><td>148</td></tr> <tr><td>Grote won. nieuwb. < HIS</td><td>36</td></tr> <tr><td>Splitsen</td><td>200</td></tr> <tr><td>Sloop</td><td>731</td></tr> <tr><td>Huisv. studenten zelfst.</td><td>100</td></tr> <tr><td>Huisv. jongeren + begel.</td><td>50</td></tr> <tr><td>Verk. bestaande woningen</td><td>268</td></tr> <tr><td>Verkoop MGE</td><td>10</td></tr> <tr><td>Grootonderh + renovatie</td><td>231</td></tr> <tr><td>Maatschappelijk vg (m2)</td><td>3670</td></tr> </tbody> </table>	Omschrijving	2006-2009 inzet	Sociale huur nieuwbouw	933	Middensegment huur	222	Middensegment koop	351	Vrije sector huur	57	Vrije sector koop	57	Wibo's nieuwbouw	72	Wibo's bestaand	51	Geclusterd wonen nwb.	112	Groepswonen in nbw	24	Geclusterd onzelfstandig	48	Rowo's nieuwbouw	18	Rowo's bestaand	3	Grote won. nwb. + subs.	148	Grote won. nieuwb. < HIS	36	Splitsen	200	Sloop	731	Huisv. studenten zelfst.	100	Huisv. jongeren + begel.	50	Verk. bestaande woningen	268	Verkoop MGE	10	Grootonderh + renovatie	231	Maatschappelijk vg (m2)	3670	<p>Prestaties 2007-2010</p> <table border="1" data-bbox="995 629 1390 1541"> <thead> <tr> <th>Omschrijving</th> <th>2006 / 09 realisatie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sociale huur nieuwbouw</td><td>765</td></tr> <tr><td>Middensegment huur</td><td>318</td></tr> <tr><td>Middensegment koop</td><td>250</td></tr> <tr><td>Vrije sector huur</td><td>47</td></tr> <tr><td>Vrije sector koop</td><td>58</td></tr> <tr><td>Wibo's nieuwbouw</td><td>45</td></tr> <tr><td>Wibo's bestaand</td><td>32</td></tr> <tr><td>Geclusterd wonen nwb.</td><td>100</td></tr> <tr><td>Groepswonen in nbw</td><td>24</td></tr> <tr><td>Geclusterd onzelfstandig</td><td>48</td></tr> <tr><td>Rowo's nieuwbouw</td><td>12</td></tr> <tr><td>Rowo's bestaand</td><td>3</td></tr> <tr><td>Grote won. nwb. + subs.</td><td>127</td></tr> <tr><td>Grote won. nieuwb. < HIS</td><td>36</td></tr> <tr><td>Splitsen</td><td>127</td></tr> <tr><td>Sloop</td><td>421</td></tr> <tr><td>Huisv. studenten zelfst.</td><td>0</td></tr> <tr><td>Huisv. jongeren + begel.</td><td>0</td></tr> <tr><td>Verk. Best. woningen</td><td>218</td></tr> <tr><td>Verkoop MGE</td><td>0</td></tr> <tr><td>Grootonderh + renovatie</td><td>181</td></tr> <tr><td>Maatschappelijk vg (m2)</td><td>1800</td></tr> </tbody> </table>	Omschrijving	2006 / 09 realisatie	Sociale huur nieuwbouw	765	Middensegment huur	318	Middensegment koop	250	Vrije sector huur	47	Vrije sector koop	58	Wibo's nieuwbouw	45	Wibo's bestaand	32	Geclusterd wonen nwb.	100	Groepswonen in nbw	24	Geclusterd onzelfstandig	48	Rowo's nieuwbouw	12	Rowo's bestaand	3	Grote won. nwb. + subs.	127	Grote won. nieuwb. < HIS	36	Splitsen	127	Sloop	421	Huisv. studenten zelfst.	0	Huisv. jongeren + begel.	0	Verk. Best. woningen	218	Verkoop MGE	0	Grootonderh + renovatie	181	Maatschappelijk vg (m2)	1800	
Omschrijving	2006-2009 inzet																																																																																														
Sociale huur nieuwbouw	933																																																																																														
Middensegment huur	222																																																																																														
Middensegment koop	351																																																																																														
Vrije sector huur	57																																																																																														
Vrije sector koop	57																																																																																														
Wibo's nieuwbouw	72																																																																																														
Wibo's bestaand	51																																																																																														
Geclusterd wonen nwb.	112																																																																																														
Groepswonen in nbw	24																																																																																														
Geclusterd onzelfstandig	48																																																																																														
Rowo's nieuwbouw	18																																																																																														
Rowo's bestaand	3																																																																																														
Grote won. nwb. + subs.	148																																																																																														
Grote won. nieuwb. < HIS	36																																																																																														
Splitsen	200																																																																																														
Sloop	731																																																																																														
Huisv. studenten zelfst.	100																																																																																														
Huisv. jongeren + begel.	50																																																																																														
Verk. bestaande woningen	268																																																																																														
Verkoop MGE	10																																																																																														
Grootonderh + renovatie	231																																																																																														
Maatschappelijk vg (m2)	3670																																																																																														
Omschrijving	2006 / 09 realisatie																																																																																														
Sociale huur nieuwbouw	765																																																																																														
Middensegment huur	318																																																																																														
Middensegment koop	250																																																																																														
Vrije sector huur	47																																																																																														
Vrije sector koop	58																																																																																														
Wibo's nieuwbouw	45																																																																																														
Wibo's bestaand	32																																																																																														
Geclusterd wonen nwb.	100																																																																																														
Groepswonen in nbw	24																																																																																														
Geclusterd onzelfstandig	48																																																																																														
Rowo's nieuwbouw	12																																																																																														
Rowo's bestaand	3																																																																																														
Grote won. nwb. + subs.	127																																																																																														
Grote won. nieuwb. < HIS	36																																																																																														
Splitsen	127																																																																																														
Sloop	421																																																																																														
Huisv. studenten zelfst.	0																																																																																														
Huisv. jongeren + begel.	0																																																																																														
Verk. Best. woningen	218																																																																																														
Verkoop MGE	0																																																																																														
Grootonderh + renovatie	181																																																																																														
Maatschappelijk vg (m2)	1800																																																																																														

Prestatieveld	Uitwerking opgaven	Prestaties Far West	Beoordeling
Herstructurering	Renovatie De Leeuw van Vlaanderen.	Onderzoek naar oplossingen hitteprobleem is in 2009 afgerond. Far West zal in 2010 de voorgestelde maatregelen uitvoeren.	7
	Ringspoorzone (Scala).	In 2008 opgeleverd 86 huurwoningen en 36 zorgeenheden en 115 koopwoningen en zestien markthuurlwoningen, ca. 300 m2 bedrijfsruimte en garage met 131 parkeerplaatsen, zes groepswoningen voor mensen met een zorgindicatie.	8
	Zuidelijk Veld (VOF Kolenkitbuurt Zuid).	Sloop 600 woningen (waarvan 206 huurwoningen). Project Op bezoek in de Kolenkit voortgezet. Ontwerp 2008 afgerond: start bouw 2009: 138 sociale huur-, 28 markthuurl-, 128 koopwoningen, 138 parkeerplaatsen. Voor 2010 staan nog 157 woningen gepland. Oplevering eind 2010/begin 2011, de bestaande woningen zijn gesloopt. Er komen ca. 625 woningen voor terug waarvan 167 sociale huur en 458 koop woningen.	8
	Osdorp centrum (Scheepsvaartkwartier).	2008: Sloop van 240 portieketagewoningen en asbestsanering. Bouw Scheepsvaartkwartier (274 woningen waarvan 88 sociale huurwoningen) 2008: Verkoop drie woningen 2009: bouw parkeergarage en eerste fase Scheepvaartkwartier. Garage eind 2009 opgeleverd.	8
	Wildeman- en Blomwijckerbuurt.	2008: buurtonderzoek 2008: Pieter Calandlaan 256 woningen, zes bedrijfsruimten en vijftien garageboxen aangekocht 2008: participatie traject Vernieuwingsplan Wildemanbuurt (€ 40.000) 2009: vernieuwingsplan gereed.	7

	Remijden.	2008: Proef led-verlichting gangen. 2009: Flat Remijden 3 t/m 182 groot onderhoudsproject in voorbereiding. Uitvoering van het project in 2010.	7
	Community centre Allebéplein.	2008 Participatietraject Vernieuwingsplan Overtoomseveld €30.000. 2008 en 2009 Pleinactiviteiten op het August Allebéplein en het Delftlandplein € 50.000. 2008 Beveiliging bedrijfsruimten Overtoomse Veld €120.000. 2009: Communitycenter Allebéplein: investering € 12.020.000. Uitwerkingsplan afgerond. Pleinactiviteiten Allebéplein en Delftlandplein: (€50.000); Welzijnscluster € 5.820.000). 2009: Sociaal Maatschappelijk vastgoed St. J de Doper € 1.810.000. 2008: Dagactiviteitencentrum Delftlandpleinbuurt €2.240.000.	8
	Het Atelier (Postjesweg Noord).	2009: 150 woningen gerealiseerd waarvan 96 sociale huur. Van de 96 sociale huur zijn 34 grote woningen met 5 kamers, negentien appartementen en een gemeenschappelijke ruimte voor een woongroep voor Marokkaanse ouderen en nog eens twintig appartementen als WIBO woningen. Alle 54 koopwoningen zijn verkocht.	8
	Middengebied Noord.	2008: <ul style="list-style-type: none"> • 275 woningen opgeleverd; waarvan 99 grondgebonden en 16 sociale huur; • Overtoomse veld 326 woningen; deels afgerond in 2008, deels planning 2009. Herhuisvesting 216 huurders. • tijdelijke verhuur: studenten, startende ondernemers en energie-adviseurs in 2008 en 2009 €25.000; • 2008 en 2009: verhuur bedrijfsruimte diverse organisaties met gunstige voorwaarden inzet €150.000; • extra schoonmaakacties. 2009: Besluit tot fasering van het project. Start sloop 2010.	7

	De Meester (Andreasschoollocatie).	2008: 105 woningen waarvan 57 sociale huur. 2009 oplevering sociale huurwoningen plus burendag.	8
	Vliegbasis de Huygens.	2008: realisatie drie bedrijfsruimtes	8
	Jatopa Nieuwe Huygens.	2008: 63 sociale huurwoningen waarvan 24 wooneenheden voor mensen met speciale zorgbehoefte en 179 koopwoningen. 2008: Antenne festival georganiseerd met Jatopa Startersprijs € 35.000 2009: Participatie uitwerkingsplan Jan Voerman €130.000. 2009: negentien bedrijfsunits en parkeergarage met 256 plekken.	8
	Spoorstrook Noord XL.	2008: participatieplan vastgesteld.	6
	The Coulor Kitchen. Leer/-werkplekken in The Colour Kitchen.	2008: investering € 1.800.000; 2008: €120.000 en 2009: €92.000.	8
	Het Jongerenplatform Osdorp heeft nieuwe huisvesting nodig. Onderzoek naar benutting bestaande ruimte vs. nieuwbouw. Mobiele jongerenacomodatie, beheerd door jongerenwerk. (betrokkenheid o.a. Far West).	Jongerenbus Osdorp + buurtreisbureau €20.000;	8
	Geuzeveld Sloterveer.	2008: Herontwikkeling bedrijvenplint Sam van Houtenstraat inclusief creëren zorgcluster €3.200.000. 2008: Participatietraject Vernieuwingsplan Sloterveer €30.000. 2008: Herontwikkeling kantoor Sloterveerlaan tot zorglocatie Unal Zorg €600.000. 2008: Project De Vluglaan €200.000; 2008 en 2009: Interim-beheerplannen Buurt 5, Geuzeveld Zuid en Buurt 9, waaronder kinderpersbureau (onderdeel interim beheerplan Buurt 5) €120.000 respectievelijk €60.000. 2008: De Nieuwe Seneca: multifunctioneel gebouw met brede school en zorgvoorzieningen €14.800.000 2009 / 2010: Bakema-renovatie van 132 appartementen en achttien bedrijfsruimten. 2008: van Teijenbuurt: 114 woningen gesloopt, uitvoeringsbesluit 151 wonin-	8

		gen vastgesteld, start bouw november en deel februari 2009, oplevering 2010. Inclusief herhuisvesting 114 huishoudens.	
	Confusiusplein: Noord- en Zuidblok	2008: Aanbouw van 35 sociale huurwoningen, 47 koopwoningen bedrijfsruimten en parkeerplekken, oplevering 2009 2008: herhuisvesting 43 huishoudens 2009: Averroes en Avicenna opgeleverd. Alle koopwoningen zijn verkocht Herhuisvesting is in 2009 nagenoeg afgerond.	8
	De verfloos.	2009: Renovatie 96 woningen (worden er 93 waarvan 32 WIBO-woningen). 2009: Herhuisvesting bewoners verfloos.	8
Duurzaamheid en energie	De beleidsthema's duurzaamheid en energie worden in de sfeer van lokale opgaven niet expliciet aan de orde gesteld.	Eind 2009 is voor ongeveer 85% van de woningen van Far West het energielabel bekend gemaakt. Het gaat daarbij om 7.824 woningen.	7
		Gemiddeld	7,2