

# Maatschappelijke visitatie Westwaard Wonen

Opdrachtgever: Westwaard Wonen

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen  
Christine Oude Veldhuis  
Sandra Groot

Rotterdam, februari 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](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

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

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1 Westwaard Wonen</b>	<b>9</b>
1.1 Profiel	9
1.2 Bezit	9
1.3 Organisatie	10
1.4 Beleidscyclus	10
<b>2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)</b>	<b>12</b>
2.1 Inleiding	12
2.2 Beleidsplan – strategisch beleidskader Westwaard Wonen 2003	12
2.3 Herformulering beleid 2007	14
2.4 Overig beleid	17
2.5 Beleid in ontwikkeling	19
2.6 Prestaties en beoordeling	19
2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	21
<b>3 Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>24</b>
3.1 Inleiding	24
3.2 Regionale opgaven	24
3.2.1 Woonvisie regio Drechtsteden	24
3.2.2 PALT-afspraken	26
3.2.3 Overige afspraken	27
3.3 Lokale opgaven	28
3.3.1 Vertaling PALT-afspraken voor de gemeente Alblasserdam	28
3.3.2 Vertaling PALT-afspraken voor de gemeente Papendrecht	29
3.4 Presteren naar Opgaven	29
3.5 Presteren naar Opgaven: goed	33
<b>4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)</b>	<b>36</b>
4.1 Inleiding	36
4.2 Samenwerking en overleg	36
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	38
4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 12 oktober 2009	39
4.3.2 Telefonische interviews	43
4.3.3 Eindoordeel stakeholders	45
4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	45
<b>5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie</b>	<b>47</b>

5.1	Inleiding	47
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	47
5.3	Financiële sturing door Westwaard Wonen	51
5.3.1	Meerjarenbegroting 2009 – 2018	52
5.3.2	Kasstromen	54
5.3.3	Inzet maatschappelijk vermogen	54
5.4	Efficiëntie	56
5.5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	57
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>61</b>
6.1	Inleiding	61
6.2	Governance structuur	61
6.3	Intern Toezicht	62
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	63
6.5	Prestatie op het gebied van governance: goed	64
	<b>Deel II: Prestatiespinnenwebben</b>	<b>67</b>
	Het totaalbeeld	68
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	68
	Presteren naar Opgaven: goed	69
	Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	70
	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	70
	Presteren met betrekking tot Governance: goed	71
	<b>Deel III: Integrale beoordelingstabellen</b>	<b>72</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>75</b>
	Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)	76
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen Westwaard Wonen	82
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	83
	Bijlage 4: Documentatie	84
	Bijlage 5: Prestaties eigen ambities en doelstellingen	87
	Bijlage 6: Stand van zaken – opgaven in het werkgebied	100

# Voorwoord

## *Een nieuw visitatiestelsel*

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover 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 om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

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

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

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld<sup>1</sup> 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 Maatschappelijke Visitatie, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

## *Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie*

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie<sup>2</sup>.

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

<sup>1</sup> Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

<sup>2</sup> Idem.

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 Westwaard Wonen – de aanpak van ECORYS*

Westwaard Wonen heeft ECORYS medio 2009 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juni-november 2009. Het visitatieteam bestond uit Ton Lensen, Christine Oude Veldhuis en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:  
Op basis van beschikbare documenten is in juli en augustus 2009 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 26 augustus 2009 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en een delegatie 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 intern<sup>3</sup>:  
Op 26 augustus 2009 en 3 september 2009 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee leden van de Raad van Commissarissen en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde:  
Op 12 oktober 2009 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders. In de loop van oktober 2009 is een aantal stakeholders middels een telefonisch interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie, omdat zij niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst op 12 oktober. Daarnaast zijn er telefonische interviews geweest met collega-corporaties uit de regio Drechtsteden.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:  
In de maanden oktober en november 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 concept-resultaten zijn op 16 november 2009 gepresenteerd aan de directeur-bestuurder, de voorzitter van de Raad van Commissarissen en het managementteam van Westwaard Wonen. Het concept-rapport is vervolgens in week 49 opgeleverd. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

---

<sup>3</sup> Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV-methodiek.

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

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij enkele jaren terug en enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en 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 om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling wordt als volgt toegepast:

cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%)
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%)
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%)
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%)
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
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

### Leeswijzer

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

1. Profiel Westwaard Wonen
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.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Westwaard Wonen 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 een overzicht van de prestaties op eigen ambities en doelstellingen

Bijlage 6 geeft de stand van zaken weer ten aanzien van de opgaven in het werkgebied

#### *Tot slot*

In het kader van de maatschappelijke visitatie is met Westwaard Wonen afgesproken de voorgenomen samenwerking cq fusie met Forta buiten beschouwing gelaten wordt.

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



# 1 Westwaard Wonen

## 1.1 Profiel

Het werkgebied van Westwaard Wonen omvat de regio Drechtsteden, met een nadruk op de gemeenten Papendrecht en Alblasterdam. Westwaard Wonen heeft een bezit van ca. 6.700 verhuureenheden, waarvan ca. 6.550 wooneenheden. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Westwaard Wonen tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld profiel met een krimpende portefeuille. In totaal behoren 56 corporaties tot deze referentiegroep.

## 1.2 Bezit

Bijna 50% van het woningbezit van Westwaard Wonen is gebouwd in de periode 1945-1970. Ten opzichte van het landelijke beeld (33%) is dit een groot aandeel. Hier staat tegenover dat Westwaard Wonen iets minder recent gebouwde woningen in haar bezit heeft (17,4% ten opzichte van 18,8%). Wanneer gekeken wordt naar het type woning, dat Westwaard Wonen vooral in haar bezit heeft, valt het relatief grote aandeel eengezinswoningen op alsmede het relatief grote aandeel hoogbouwflats.

Tabel 1.1 Woningbezit Westwaard Wonen

	Westwaard Wonen %	Landelijk %
Eengezinswoningen	47,0	43,7
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	21,4	28,0
Meergezinswoningen met lift	16,5	12,6
Hoogbouw	15,1	9,9
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,0	3,7
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, 2008, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt bij Westwaard Wonen op €391 per maand. Dit is 70,9% van maximaal redelijk. In de referentiegroep ligt de gemiddelde huur op een iets hoger niveau (€403), maar het percentage van maximaal redelijk op een iets lager niveau (67,3%). Ruim 28% van de woningen van Westwaard Wonen behoort tot de goedkope voorraad en iets meer dan 70% tot de bereikbare voorraad. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld is het aandeel dure huurwoningen bij Westwaard Wonen met 0,9% beduidend lager.

## 1.3 Organisatie

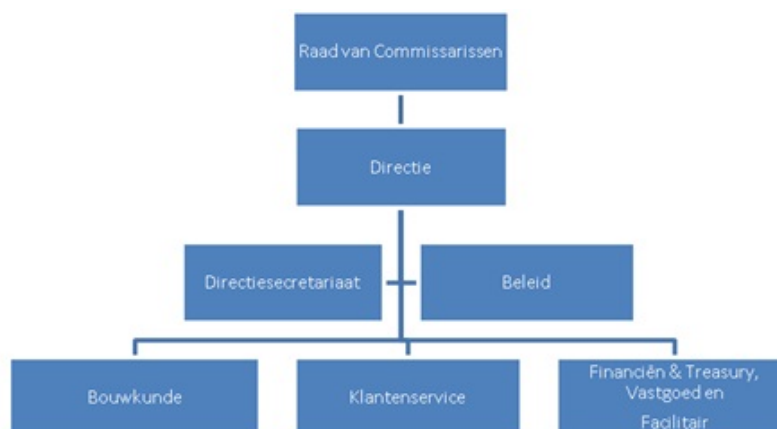
De organisatie van Westwaard Wonen bestaat uit de afdelingen Bouwkunde, Klantenservice en Financiën & Treasury, Vastgoed en Facilitair. Elke afdeling wordt geleid door een manager. De directeur-bestuurder vormt samen met deze managers het Managementteam. De afdeling Beleid, Communicatie en PR adviseert directie en MT met beleidsbijdragen ten aanzien van het resultaatgebied Strategie, Markt en Kwaliteit alsmede Communicatie en PR en draagt zorg voor implementatie van dit beleid.

De afdeling Bouwkunde is verantwoordelijk voor alles wat met bouwen, techniek en onderhoud te maken heeft zoals het (niet) planmatig onderhoud, sloop, renovatie en nieuwbouw.

De afdeling Klantenservice verzorgt de verhuur van het bezit en verstrekt alle informatie omtrent wonen, inschrijven etc. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de leefbaarheid in de wijken/gemeenten en de daarmee samenhangende sociale problematiek.

De afdeling Financiën & Treasury is verantwoordelijk voor het te voeren financiële beleid. De afdeling Vastgoed richt zich met name op het Strategisch Voorraadbeheer. Informatiseren & Automatisering, Personeel & Organisatie, Facilitaire zaken vallen hierbij onder de noemer Facilitair.

Eind 2008 had Westwaard Wonen 65 medewerkers en 58 fte. De organisatie ziet er als volgt uit:



## 1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Voor Westwaard Wonen geldt, dat het beleid is neergelegd in de beleidsvisie van 2003 en dat er vervolgens twee keer (2005 en 2007) een beknopte herformulering heeft plaatsgevonden. In 2007 is het beleid gekoppeld aan strategische doelen per aandachtsveld.

De beleidslijnen zijn op deze manier vastgelegd; een uitwerking naar de verschillende beleidsvelden waar de corporatie mee te maken heeft, heeft nog niet in voldoende mate plaatsgevonden. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de beleidskaders geleidelijk op orde komen, maar dat er sprake is van een moeizaam proces.

De eigen monitoring over de prestaties, die geleverd worden, is op orde. Gedurende de eerste drie kwartalen van een jaar worden de prestaties gemonitord via de Balanced Score Card. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat de inhoud van de Balanced Score Card vanaf 2006 op een aantal aspecten gewijzigd is. De totale prestaties worden jaarlijks in de jaarverslagen weergegeven. Westwaard Wonen koppelt de prestaties aan de strategische doelstellingen en geeft daarbij op een transparante manier weer welke doelstellingen al dan niet gerealiseerd zijn.

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

### 2.1 Inleiding

Uitgangspunt voor het beleid op hoofdlijnen van Westwaard Wonen is het strategisch beleidskader dat in 2003 geactualiseerd is. Als concretisering van het strategisch beleidskader wordt elk jaar de meerjarenbegroting vastgesteld.

Voor de eigen monitoring wordt de Balanced Score Card gebruikt.

De meest relevante beleidsdocumenten worden in de navolgende paragrafen kort beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

### 2.2 Beleidsplan – strategisch beleidskader Westwaard Wonen 2003

Dit beleidsplan is geformuleerd voor de nieuwe corporatie Westwaard Wonen, die per 1 januari 2003 is ontstaan uit een fusie tussen Woningstichting Papendrecht en Woningstichting Alblasterdam.

In dit strategisch beleidskader heeft Westwaard Wonen de volgende missie opgenomen:

*Als onderdeel van de Drechtsteden primair in Alblasterdam en Papendrecht op markt- en klantgerichte wijze mede ervoor zorgdragen dat brede lagen van de bevolking goed kunnen wonen. In het bijzonder degenen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van hun passende huisvesting.*

Westwaard Wonen heeft de missie uitgewerkt in strategische doelstellingen, die op vier dimensies zijn onderscheiden:

Tabel 2.1 Uitwerking strategisch beleidskader Westwaard Wonen 2003

Strategische doelstelling	Uitwerking
<i>Dimensie 1: Maatschappelijk rendement, klant en financieel-economische continuïteit</i>	
Binnen de beperkingen, voortvloeiend uit de maatschappelijke taak van corporaties en uit de noodzaak van financieel-economische continuïteit, wordt in het beleid de klant centraal gesteld	Kernbegrippen: klantgericht, klantgestuurd en kwaliteit van dienstverlening Instrumenten: huurdersoverleg, klantenpanels, enquêtes en certificering
In verband met de maatschappelijke raakvlakken van corporaties behoeft de financieel-economische continuïteit niet meer gewaarborgd te zijn dan uit bedrijfs-economisch oogpunt echt noodzakelijk is (gezond maar niet rijk)	In het beleid dient een goede balans te bestaan tussen maatschappelijk gewenst en economisch verantwoord. Zo zullen (onrendabele) investeringsbeslissingen zowel door het maatschappelijk belang als door het belang van de waardeontwikkeling van het onroerend goed gestuurd worden

Strategische doelstelling	Uitwerking
Ontwikkeling van een strategisch voorraadbeleid dat berust op periodieke portfolioanalyses en uitmondt in complexstrategieën	Diverse scenario's om de volkshuisvestelijke en financiële speelruimte te bepalen. Ook de uit investeringen voortvloeiende woonlasten worden integraal gezien.
Het leveren van een bijdrage aan duurzaam bouwen	Duurzaam bouwen = flexibel, onderhoudsarm, energiezuinig, gezond binnenklimaat en milieuvriendelijk. Integraal ketenbeheer: betrekken van de gebruiksfase en de productie- en sloopfase. Een voortrekkersrol door deelname aan experimenten wordt niet nagestreefd
<i>Dimensie 2: aanbod en ontwikkeling producten en diensten</i>	
Het aanbieden van een gevarieerd en kwalitatief eigentijds woningaanbod, waarbij het zwaartepunt van het aanbod wel zal blijven bestaan uit goede en betaalbare woningen voor de primaire doelgroepen	Belangrijkste argumenten hiervoor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanwezigheid van gemêleerd huurdersbestand</li> <li>• De minder kwetsbare (financiële) positie door het gedifferentieerde bezit</li> <li>• De sterkere onderhandelingspositie op de markt en een vergrote klantenbinding</li> </ul> Vooraf huurwoningen, maar ook koopwoningen en tussenvormen tussen koop en huur
Het geven van bijzondere aandacht aan de huisvesting van ouderen en anderen met specifieke woonbehoeften	Ouderen als belangrijke groep, maar ook voorzien in de vraag naar zelfstandig wonen van bijzondere groepen, zoals gehandicapten (dmv nieuwbouw, opplusen, sloop en nieuwbouw).
Het verbreden van het assortiment aan woondiensten	Alleen als nieuwe producten of diensten een bijdrage leveren aan een verhoging van de klantenbinding, de verhuurbaarheid van de woningen, vergroting van de leefbaarheid. Vooraf beoordeling op het te behalen rendement cq het lijden van een verantwoord verlies.
Het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van buurten en wijken	Samen met andere organisaties (gemeente, politie, zorg, welzijn) participeren in het wijk- en buurtbeheer, in buurten waar de corporatie in belangrijke mate bezit heeft. Als uitgangspunt geldt dat de gemeente primair verantwoordelijk is voor de openbare ruimte.
<i>Dimensie 3: lokale en regionale inbedding</i>	
Met de gemeentelijke overheid worden prestatieafspraken gemaakt, bij voorkeur als gezamenlijke regio-corporaties met de gezamenlijke gemeenten, zonodig aangevuld met lokale afspraken	Past in het belang dat gehecht wordt aan samenwerking enerzijds en het feit dat woningmarktontwikkelingen zich steeds meer op regionaal niveau manifesteren
De wijze waarop met collega-corporaties wordt omgegaan zal in dienst staan van het belang van de volkshuisvesting in het algemeen en de gezamenlijke verantwoording van de bedrijfstak voor de volkshuisvestingsopgave in het bijzonder	Meer dan door rechtstreekse concurrentie leidt samenwerking tussen corporaties tot een adequate bediening van de primaire doelgroepen door het bieden van een goede prijs-kwaliteitverhouding en een zo groot mogelijke keuzevrijheid
De huurders worden betrokken bij de onderwerpen van beleid en beheer die voor hen van wezenlijke betekenis zijn en worden daartoe ook gefaciliteerd.	Participatie is van belang voor het verkrijgen van draagvlak en leidt tot verhoging van de kwaliteit van het beleid

Strategische doelstelling	Uitwerking
Met andere participanten op de woningmarkt zullen, waar dit functioneel is, goede relaties worden onderhouden	Het hebben van een goed netwerk levert een belangrijke bijdrage aan een geïntegreerd aanbod van producten en diensten
Het beleid, de producten en diensten en de kwaliteit van de dienstverlening zullen ook met behulp van voorlichting en PR bekend gemaakt worden aan klanten, relaties, overheden en andere marktpartijen	De boodschap dient te stroken met de werkelijkheid
<i>Dimensie 4: personeel en organisatie</i>	
Het voorzien in een organisatie die qua structuur en cultuur, werkprocessen, personeelsbezetting en huisvesting doelmatig is toegerust voor de toegemeten en opgepakte taakstelling	Het personeelsbestand zal in kwantitatief en kwalitatief opzicht in redelijk evenwicht moeten zijn met het geheel van de toebedeelde taken.

Bron: Westwaard Wonen

## 2.3 Herformulering beleid 2007

Na de fusie tussen 'Alblasserdam' en 'Papendrecht' is het Strategisch Beleidskader Westwaard Wonen 2003 geformuleerd. Deze strategische doelstellingen zijn in 2007 herijkt en vernieuwd. Westwaard Wonen geeft aan, dat de identiteit van de corporatie ongewijzigd is gebleven, maar dat de volkshuisvestelijke opgaven veranderen, het rijksoverheidsbeleid richting corporaties wijzigt in de zin dat van corporaties meer prestaties worden verwacht en dat de ontwikkeling van de Drechtsteden richting een netwerkstad op gang is gekomen.

Tijdens een strategische werkconferentie bij Westwaard Wonen over de positie van Westwaard Wonen en het verkennen van de lijnen naar de toekomst zijn de volgende gemeenschappelijke zienswijzen door het MT geformuleerd:

- Westwaard Wonen is bereid vanuit een geïntegreerd regionaal perspectief strategische en investeringskeuzes te maken, hetgeen ertoe zou kunnen leiden dat niet alle eigen plannen worden gerealiseerd, of later dan gepland
- De (voorgenomen) maatschappelijke inspanningen en prestaties zijn op één punt na toereikend. Westwaard Wonen zou met name verbonden aan de afdeling Wonen, een grotere inspanning kunnen leveren op het gebied van leefbaarheid in en rond gebouwen.
- In de archetypen van de SEV<sup>4</sup> plaatst iedereen Westwaard Wonen enigszins tussen vastgoedonderneming en klantencorporatie met de spontane reactie dat de nadruk eigenlijk wat meer op het maatschappelijk rendement en wat meer op mensen en minder op financiën zou kunnen liggen.

<sup>4</sup> De SEV heeft vijf archetypen van woningcorporaties onderscheiden: vastgoedonderneming, klantencorporatie, wijkregisseur, emancipatiemachine, voorzieningencorporatie

- De analyse van de regionale ontwikkelingen en de uitgezette koers naar de Alliantie<sup>5</sup> en Drechtstedencorporatie worden gedeeld.

In mei 2007 zijn de vernieuwde missie en strategische doelstellingen verwoord.

De missie luidt:

Als onderdeel van de Drechtsteden primair in Alblasterdam en Papendrecht op markt- en klantgerichte wijze mede ervoor zorgdragen dat brede lagen van de bevolking goed kunnen wonen in leefbare wijken en buurten met voldoende voorzieningen. In het bijzonder geldt deze zorgplicht voor diegenen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van hun passende huisvesting.

De volgende strategische doelstellingen zijn daarbij geformuleerd:

#### **Maatschappelijk rendement**

- Het vervullen van de missie dient in overleg en samenwerking met de maatschappelijke belanghebbenden als gemeenten, huurdersorganisaties, zorg- en welzijnsinstellingen, politie en collega-corporaties plaats te vinden (coalitiemodel).
- Het realiseren en in stand houden van een voldoende aanbod aan goede en betaalbare woningen in een aantrekkelijke (directe) woonomgeving voor de minder kansrijken in onze samenleving.
- Het geven van bijzondere aandacht aan de huisvesting van ouderen en anderen met specifieke woonbehoeften. Niet alleen door middel van het aanbieden van woningen en woondiensten, maar ook door het realiseren van ruimten voor zorg- en dienstverlening en voor welzijnsactiviteiten.
- Het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van buurten en wijken, waarin de corporatie substantieel woningbezit heeft door het voorzien in de huisvestingsbehoefte van andere maatschappelijke ondernemingen of instellingen en (beperkt) van commerciële voorzieningen als buurtwinkels en bedrijfsruimten tegen schappelijke huisvestingslasten.
- Het als maatschappelijk verantwoorde ondernemer leveren van een bijdrage aan duurzaamheid bij de bouw en het onderhoud uit een oogpunt van milieubehoud en beperking van het energiegebruik. Daarbij wordt niet alleen de gebruiksfase betrokken, maar ook de productie- en sloopfase (integraal ketenbeheer).
- Indien in toereikende mate in de maatschappelijke opdracht voor Alblasterdam en Papendrecht voorzien is of kan worden, wordt de overblijvende investeringscapaciteit in volgorde regionaal, dan wel landelijk ingezet.

#### **Financiële continuïteit**

- Het zorgen voor een goede balans tussen maatschappelijk gewenst en economisch verantwoord. Daarbij behoeft de financieel-economische continuïteit niet meer gewaarborgd te zijn dan uit bedrijfseconomisch oogpunt echt noodzakelijk is (gezond, maar niet rijk).
- Investeringsbeslissingen worden zowel door het maatschappelijke belang als door de waardeontwikkeling van ons onroerend goed gestuurd, waarbij in beginsel ten minste waardebehoud uitgangspunt is.

<sup>5</sup> In januari 2007 hebben Rhiant, Tablis Wonen, Forta, Interstede, Progrez en Westwaard Wonen besloten een onderzoek te laten uitvoeren om de kansen op een Alliantie te verkennen, die vervolgens mogelijk kan leiden tot de vorming van een Drechtstedencorporatie. Hieraan liggen de volgende conclusies ten grondslag: de corporaties kunnen gezamenlijk de opgaven op het niveau van Zuid-Holland Zuid aan én een regiocorporatie met de focus op de Drechtsteden zou, naast de zuidvleugelcorporatie Woonbron, op termijn de beste waarborg kunnen geven voor een goede ontwikkeling van het woon- en leefklimaat in de Drechtsteden.

### **Markt / klant**

- Binnen de beperkingen, voortvloeiend uit de maatschappelijke taakbehartiging en de noodzaak van financieel-economische continuïteit staat de klant (bewoner, woningzoekende, maatschappelijke instelling) centraal: bieden van keuzemogelijkheden en invloed, kwaliteit van dienstverlening etcetera.
- Een strategisch voorraadbeleid dat berust op periodieke portfolio analyses met behulp van fysieke, sociale en marktcriteria. Uit deze analyses vloeien complexstrategieën voort ten aanzien van fysieke maatregelen als renovatie of sloop/nieuwbouw en dergelijke, het aanbieden in huur of koop en de te vragen huurprijzen in samenhang met overige huisvestingslasten (integrale woonlastenbepaling).
- Het aanbieden van een gevarieerd en kwalitatief eigentijds woningaanbod in een brede woningportefeuille in het belang van draagvlak in de samenleving, voorkomen van stigmatisering, minder kwetsbare financiële positie en een vergrote klantenbinding.
- Het verbreden van het assortiment aan woondiensten in het belang van klantenbinding en verhuurbaarheid maar ook ten behoeve van de vergroting van de leefbaarheid.

### **Innovatie**

- Bij fysieke en financiële beslissingen wordt uitgegaan van best practices. Bovendien zal bij fysieke beslissingen sprake moeten zijn van een redelijke verhouding tussen kosten en baten, zowel voor de consument als voor de corporatie.
- Innovaties op het gebied van maatschappelijk ondernemen zoals vormen van samenwerking en overleg met belanghebbenden en dergelijke wordt niet uit de weg gegaan.

### **Personeel en organisatie**

- Het voorzien in een organisatie die qua structuur en cultuur, werkprocessen, personeelsbezetting en huisvesting doelmatig is toegerust voor de toegemeten en opgepakte taakstelling. Daarbij is het begrip 'goed werkgeverschap' leidend, hetgeen ondermeer inhoudt aandacht voor respect en open communicatie, voor de ontwikkeling en groei van werknemers en voor een constructieve arbeidsrelatie.

Deze strategische doelstellingen zijn vervolgens samengevoegd in vijf hoofdstrategische doelen:

1. het realiseren en in stand houden van een voldoende aanbod aan goede en betaalbare woningen in een aantrekkelijke (directe) woonomgeving voor de minder kansrijken in onze samenleving
2. het verhuren van de woningvoorraad zodat dit transparant en passend plaatsvindt. Het meer centraal stellen van de klant
3. het geven van bijzondere aandacht aan de huisvesting van ouderen en anderen met specifieke woonbehoeften. Niet alleen door het aanbieden van woningen en woondiensten, maar ook door het realiseren van ruimten voor zorg- en dienstverlening en voor welzijnsactiviteiten
4. het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van buurten en wijken, waarin de corporatie substantieel woningbezit heeft door het voorzien in de huisvestingsbehoefte van andere maatschappelijke ondernemingen en het voorzien in bedrijfsruimten tegen schappelijke huisvestingslasten
5. het als maatschappelijk verantwoord ondernemer leveren van een bijdrage aan de duurzaamheid bij de bouw en het onderhoud uit een oogpunt van milieubehoud en beperking van het energieverbruik. Daarbij wordt niet alleen de gebruiksfase betrokken, maar ook de productie- en sloopfase (integraal ketenbeheer).



## 2.4 Overig beleid

### *Strategisch voorraadbeleid (SVB)*

Al enige jaren staat het strategisch voorraadbeleid van Westwaard Wonen op de agenda. In 2008 is gewerkt aan een doorstart van het SVB door enerzijds de centrale kaders te formuleren (spoor 1) en anderzijds alle complexen van Westwaard Wonen op de volkshuisvestelijke en technische toekomstwaarde te screenen (spoor 2).

De volgende doelstellingen/uitgangspunten zijn onderdeel van het SVB:

- Westwaard Wonen kiest voor een gelijkblijvend aantal woningen als uitgangspunt voor de sociale voorraad voor de komende jaren voor zowel Alblasserdam als Papendrecht
- Westwaard Wonen definieert de sociale voorraad als alle woningen met een huur onder de liberalisatiegrens
- Om de keuzevrijheid van klanten te vergroten wil Westwaard Wonen ook vrije verkoop (koopcomfort), sociale koop met terugkoop (koopgarant) en geliberaliseerde huur (op beperkte schaal) gaan aanbieden
- Daarmee anticipeert Westwaard Wonen op de introductie van Te Woon, maar nog niet in de ultieme keuzevorm
- Nieuwbouw is vooral gericht op toegevoegde waarde op het gebied van:
  - Dat wat Westwaard Wonen niet of onvoldoende heeft
  - Concretisering van het wonen/zorg/welzijn/leren traject
  - Architectuur en duurzaamheid
  - Verkoopbaarheid op termijn

Begin 2009 is spoor 1 uitgewerkt en zijn bestuurlijke kaders gedefinieerd. De uitwerking daarvan (spoor 2) voor de individuele complexen volgt daarna<sup>6</sup>.

De centrale thema's in de strategie van Westwaard Wonen zijn Klant, Kwaliteit en Kansen; dit leidt tot de volgende doelen van het Strategisch Voorraad Beleid:

- Kwantitatief voldoende aanbod voor de doelgroep; die mensen die op grond van inkomen en/of zorgvraag niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien
- Meer keuzevrijheid, in een aantal gevallen doorbreken van eenzijdigheid in de wijkvoorraad en het verkleinen van het gat tussen huur en koop
- Continue verbetering van de kwaliteit van de voorraad (bestaand en nieuw) in termen van duurzaamheid, aanpasbaar bouwen, architectuur en aansluitend (lieft vooruitlopend) bij de voorkeuren van woonconsumenten en gebruikers.

### *Verkoopbeleid*

Het verkoopbeleid is onderdeel van het strategisch voorraadbeleid. Bij het inzetten van verkoop en de te kiezen verkoopvorm speelt het doel van de verkoop een grote rol. Als het alleen gaat om het creëren van financiële ruimte dan volstaat een constructie in de vrije verkoop. Gezien het gegeven dat Westwaard Wonen weinig ruimte heeft om te krimpen in de bereikbare voorraad kiest zij ook voor een verkoopvorm waarmee de wo-

---

<sup>6</sup> Spoor 2 is ten tijde van de rapportage maatschappelijke visitatie nog niet afgerond

ning op enig moment weer terug kan komen in de bereikbare voorraad. Deze vorm van verkoop levert minder financieel rendement op.

Bij het aanwijzen van complexen die voor verkoop in aanmerking komen spelen verschillende criteria een rol:

- Het bevorderen van binding aan de wijk
- De toekomstige ontwikkelwaarde van een locatie
- Het aanbrengen van differentiatie van producten in wijken
- Het creëren van financiële ruimte ten behoeve van herstructurering
- De doelgroep van het complex en de mogelijk geplande technische ingrepen

Geconcludeerd kan worden, dat Westwaard Wonen een terughoudend verkoopbeleid voert. De verwachting is dat vanuit volkshuisvestelijke discussies wel meer verkocht zal worden, maar dan met vormen van maatschappelijk gebonden eigendom.

#### *Duurzaamheidsbeleid*

Binnen het strategisch voorraadbeleid krijgt duurzaamheid bij nieuwbouw en bestaande rol eveneens aandacht. In het convenant 'Huren met energie' zijn energie-afspraken tussen het Rijk en de corporatiesector gemaakt, met daarin de volgende besparingsdoelstellingen:

- Tenminste 20% besparing op het gasverbruik in de bestaande voorraad over de periode 2008-2018 (2% per jaar)
- Het gestandaardiseerde gebouwgebonden energieverbruik in de volle breedte van de nieuwbouwproductie verlagen met 25% per 1 januari 2011 en 50% per 1 januari 2015, streven naar energieneutraal in 2020.

Teneinde beter zicht te krijgen op de reikwijdte van bovengenoemde afspraken heeft Westwaard Wonen een analyse gemaakt van de energielabels van de voorraad. Geconcludeerd is dat het woningbezit nog redelijk veel lage energielabels kent. Het belang daarvan neemt alleen nog maar toe nu het Rijk de koppeling tussen het woningwaarderingstelsel (en daarmee van de maximaal redelijke huur) en de energielabels wil versterken. Westwaard Wonen heeft zich als doel gesteld om in 2010 het aantal woningen met een E-, F- of G-label minstens met 50% te reduceren.

#### *Huurbeleid*

In april 2007 is de notitie huurbeleid besproken binnen Westwaard Wonen. Hierbij was een aanzet gemaakt met huurprijsdifferentiatie op complex/productgroepniveau. Er is weinig ruimte om het huurbeleid effectief in te zetten, omdat de jaarlijks toegestane huurverhoging voorlopig nog gekoppeld is aan de hoogte van de inflatie. Alleen huurharmonisatie bij mutatie blijft over als middel om 'ongewenste' huurverschillen in te lopen en verdiencapaciteit te creëren.

Westwaard Wonen hanteert als uitgangspunt de handhaving van de voorraad betaalbare huurwoningen op minstens 6.500 woningen.

Door een streefhuurpercentage te hanteren wordt een directe relatie gelegd tussen de kwaliteit van de woning en de hoogte van de huurprijs. Het woningbezit van Westwaard Wonen is ingedeeld in twee niveaus: standaardwoningen en pluswoningen. Voor de standaardwoningen geldt dat bij mutatie harmonisatie plaatsvindt naar 70% van maximaal redelijk, voor pluswoningen wordt 85% aangehouden.

Het nieuwe huurbeleid zou per 1 juli 2008 ingevoerd worden, hetgeen niet gehaald is omdat er behoorlijke vertraging zit in de correcte invoering van de woningwaardering, het vaststellen van de energielabels en de (interne) discussie over de kwaliteitsniveaus.

#### *Positiebepaling sportmaatschappelijk vastgoed*

In 2008 is binnen Westwaard Wonen een discussie gevoerd over de wenselijkheid te investeren in sportmaatschappelijk vastgoed. Op basis van de discussie is geconcludeerd dat dit past in het strategisch kader van Westwaard Wonen, maar tegelijkertijd dat het de 'buitenste cirkel' van het werkdomein vormt. Om te komen tot daadwerkelijke investeringen moet er voldaan worden aan een aantal investeringscriteria, inclusief een rendementseis van minimaal budgetneutraal inclusief afdekking van diverse risico's (dus geen onrendabele top). Naast de genoemde financiële randvoorwaarden gelden ook voorwaarden met betrekking tot locatie: in wijken met veel bezit, bij voorkeur in combinatie met woningen en/of andere maatschappelijke functies.

## 2.5 Beleid in ontwikkeling

#### *Leefbaarheidbeleid*

Op dit moment haakt Westwaard Wonen wat betreft leefbaarheidactiviteiten aan bij het wijkgericht werken van de gemeente. Westwaard Wonen heeft budgetten voor leefbaarheid, maar deze budgetten zijn een aantal jaar niet opgemaakt. Dit heeft ertoe geleid dat de budgetten voor leefbaarheid telkens naar beneden bijgesteld werden. De budgetten zijn in de afgelopen jaren vooral gebruikt voor het verwijderen van graffiti, veiligheid van de woonomgeving en buurtbemiddeling. Westwaard Wonen is momenteel bezig met een beleidsformulering ten aanzien van leefbaarheiduitgaven.

De afdeling Klantenservice is gestart met het concept 'Doe Mee', waaraan verschillende activiteiten worden gehangen, zoals:

- Klantenpanel (doe mee en geef je mening)
- Festival voor huurdersvereniging (doe mee en leer)
- Burendag (doe mee en leer je burens kennen)

De activiteiten die ontwikkeld zijn in het kader van 'Doe Mee' worden vertaald in plannen, die als input dienen voor het budget leefbaarheid. De kaders van het Doe Mee concept moeten nog vastgesteld worden.

## 2.6 Prestaties en beoordeling

Het beleid van Westwaard Wonen is jaarlijks vertaald naar strategische doelstellingen en prestatie-indicatoren (Balanced Score Cards). Het totaalbeeld per jaar wordt niet via een BSC gemonitord, maar gebeurt in het jaarverslag. Op transparante wijze wordt in de jaarverslagen aangegeven of prestaties al dan niet gerealiseerd zijn. In bijlage 5 worden de complete beoordelingstabellen op basis van de BSC weergegeven. In deze paragraaf komen de hoofdpunten aan de orde.

Tabel 2.2 Prestaties 2006

Aandachtveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	7,3
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting	8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	6
	Leefbaarheidbevordering	8
	Betrekken huurders bij beleid	8
	Horizontale verantwoording	8
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	7
Markt en klant	Brede woningportefeuille	8
	Klantgerichte organisatie	PM
	Kwalitatief goede voorraad	7
Innovatie	Inspelen op sociale en marktontwikkelingen	7
	Samenwerking met collega-corporaties	Zie PALT
	Adequate organisatie	7,2
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,4</b>

Bron: Balanced Score Card 2006, jaarverslag 2006 Westwaard Wonen

De samenwerking met collega-corporaties heeft binnen de BSC vooral betrekking op het regionaal definiëren en vervullen van de opgave (sloop, nieuwbouw). Deze afspraken met collega-corporaties en gemeenten zijn verwerkt in de PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn) en worden als zodanig bij het presteren naar opgaven meegenomen.

In het jaarverslag van 2007 worden de geleverde prestaties voor de eerste keer weergegeven als maatschappelijke prestaties, gekoppeld aan de strategische doelen die Westwaard Wonen zichzelf gesteld heeft.

In de Balanced Score Cards zijn de strategische doelen verder verbijzonderd naar de aandachtsvelden en worden de prestaties meetbaar gemaakt.

Tabel 2.3 Prestaties 2007

Aandachtveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	6,4
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting	8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	8
	Leefbaarheidbevordering	8
	Betrekken huurders bij beleid	PM
	Horizontale verantwoording	8
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	7,2
Markt en klant	Brede woningportefeuille	7
	Klantgerichte organisatie	8
	Kwalitatief goede voorraad	7,5
Innovatie	Inspelen op sociale en marktontwikkelingen	8
	Samenwerking met collega-corporaties	Zie PALT
Interne organisatie	Adequate organisatie	6,5
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,4</b>

Bron: Balanced Score Card 2007, jaarverslag 2007 Westwaard Wonen

In het kader van het aandachtsveld maatschappelijk rendement worden in 2007 onder andere de volgende prestaties gerealiseerd:

- Westwaard Wonen participeert ruim in diverse initiatieven van zorgpartners en gemeenten wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Dit blijkt enerzijds uit de daadwerkelijke realisatie van huisvesting (bijvoorbeeld voor Syndion en het Leger des Heils) en anderzijds uit het meedenken over het beleid rondom woonzorgzones (centrum van Papendrecht en Kinderdijk in Alblasserdam).
- Westwaard Wonen is in beide gemeenten actief in de opgezette (gemeentelijke) structuren rondom wijk- en buurtbeheer; participeert in het project Buurtbemiddeling, heeft huismeesters in dienst en is betrokken bij de realisatie van maatschappelijk vastgoed (schoolwoningen in de wijk Kinderdijk)
- Wat betreft duurzaamheid is Westwaard Wonen gestart met een drietal pilot-projecten rondom het thema duurzaam bouwen.

In 2008 is de opbouw van de Balanced Score Card gewijzigd en omvat het minder meetpunten voor de corporatie. In het jaarverslag wordt ook dit jaar op een transparante wijze inhoud gegeven aan de maatschappelijke verantwoording.

Tabel 2.4 Prestaties 2008

Aandachtsveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Dynamiek voorraad/woonbehoefte	6,8
	Klanttevredenheid	8
	Leefbaarheidsbevordering	9
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	6,6
Organisatie	Adequate organisatie	7
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,1</b>

Bron: Balanced Score Card 2008, jaarverslag 2008 Westwaard Wonen

In het kader van het aandachtsveld maatschappelijk rendement worden in 2008 onder andere de volgende prestaties gerealiseerd:

- In 2008 is het KWH-label gehaald
- Rondom leefbaarheid wordt aangegeven welke uitgaven onder deze noemer gevat kunnen worden.

## 2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Westwaard Wonen resulteert het volgende beeld, waarbij de gemiddelde beoordeling over de prestaties van de afgelopen jaren uitkomt op 7,3.

Tabel 2.5 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.	De doelen en ambities zijn summier verwoord in de verschillende – beknopte- beleidsnotities. De ambities zijn jaarlijks per aandachtsveld vertaald in strategische doelstellingen, met daaraan meetbare kritische succesfactoren gekoppeld. In de BSC is jaarlijks t/m het derde kwartaal monitoring zichtbaar op de strategische doelstellingen. Monitoring van de jaarresultaten vindt plaats in de jaarverslagen. In de jaarverslagen 2007 en 2008 wordt een duidelijke relatie gelegd tussen de strategische doelen en de (soms kwantitatieve en soms kwalitatieve) resultaten. Tevens is een ontwikkeling zichtbaar in het verantwoorden van de niet-gehaalde prestaties. De prestaties die gemeten worden, dragen in ruim voldoende mate bij aan de realisatie van de eigen doelen en ambities.	7,3	70%	5,1
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. Westwaard Wonen zet in op de regio Drechtsteden, met een focus op de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht. De doelstellingen zijn beknopt geformuleerd in beleidsplannen. Er is een ontwikkeling zichtbaar naar het inbedden van de doelstellingen en de prestaties in een beleidskader.	7	10%	0,7
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelstellingen zijn doorvertaald in strategische doelstellingen en kritische succesfactoren. De uitwerking in prestatiedoelen per jaar is niet op alle aspecten meetbaar geweest in de afgelopen jaren. Vanaf 2008 is de ontwikkeling zichtbaar naar het vaststellen van meetbare doelstellingen. De financiële onderbouwing vindt plaats in de meerjarenbegroting. De visitatiecommissie ziet de ontwikkeling in monitoring enerzijds en daarnaast het op orde willen krijgen van de beleidscyclus anderzijds.	7	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Westwaard Wonen legt in het jaarverslag verantwoording af over de behaalde en niet-behaalde maatschappelijke resultaten. In het meest recente jaarverslag wordt daarnaast ingegaan op de output, outcome en maatschappelijk verantwoord ondernemen.	8	10%	0,8
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,3 (afgerond 7)</b>				

In de afgelopen jaren heeft Westwaard Wonen haar beleid vernieuwd en geactualiseerd. Er is een aantal strategische doelstellingen geformuleerd, die uiteindelijk vertaald zijn in vijf hoofddoelstellingen. De beschrijving en onderbouwing van beleidskeuzen is in ontwikkeling bij Westwaard Wonen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat er eerst gepresteerd wordt en dat daarna de kaders beleidsmatig vastgelegd worden. Op het moment dat het beleid vastgelegd wordt, is dat een moeizaam proces. Als voorbeeld kan hierbij de formulering van het Strategisch Voorraadbeleid genoemd worden, waarvan spoor 1 (de definiëring van de bestuurlijke kaders) gereed is, maar spoor 2 (de vertaling naar de verschillende complexen) nog niet op orde is.

Wat betreft de monitoring van de prestaties kan geconcludeerd worden dat deze bij Westwaard Wonen goed op orde is. Jaarlijks worden de strategische doelstellingen in de Balanced Score Cards vertaald naar prestatieindicatoren, die meetbaar gemaakt zijn. Vanaf 2007 wordt in de jaarverslagen op een transparante manier verantwoording afgelegd over de behaalde en niet-behaalde prestaties.

In het algemeen kan vastgesteld worden, dat de prestaties die Westwaard Wonen de afgelopen jaren heeft laten zien op de eigen doelen en ambities ruim voldoende zijn.

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Het werkgebied van Westwaard Wonen betreft de regio Drechtsteden, waarbij een nadruk ligt op de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht.

### 3.2 Regionale opgaven

De regionale opgaven voor Westwaard Wonen hebben betrekking op de regio Drechtsteden. De onderlegger voor de regionale opgaven wordt gevormd door de Woonvisie. De Woonvisie is vertaald in PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn) tussen de verschillende regiogemeenten en de in de Drechtsteden werkzame corporaties.

#### 3.2.1 Woonvisie regio Drechtsteden

In april 2004 is de Woonvisie voor de regio Drechtsteden 'Spetterend wonen in de Drechtsteden' opgesteld en vervolgens in 2009 herijkt voor de periode 2010-2020. Het motto van de Woonvisie is 'kwaliteit verbeteren en toevoegen wat er ontbreekt + nú doen wat nú moet'.

De centrale ambitie die is uitgesproken in de Woonvisie is de ontwikkeling van een regio met meer kwaliteit. Op woongebied zijn de volgende ambities vastgesteld:

- Een aantrekkelijk vestigingsklimaat door
  - Een aantrekkelijker aanbod van woningen
  - Een aantrekkelijker aanbod van woonmilieus
- Ruimte voor zeggenschap en keuzevrijheid door
  - Een voldoende aanbod van woningen en woonmilieus, zodat er keuzemogelijkheden zijn
  - Ruimte voor particulier opdrachtgeverschap en consumentgericht bouwen
  - Zeggenschap van bewoners bij vernieuwings- en ontwikkelingsplannen
- Bijdragen aan een duurzame regio door
  - Vermindering van het energieverbruik
  - Duurzame ontwikkeling van woningbouw
  - Inspelen op de gevolgen van het veranderende klimaat voor de woonomgeving.

Teneinde de ambities te kunnen realiseren is een aantal doelstellingen opgesteld met betrekking tot woonkwaliteit enerzijds en woonomgevingskwaliteit anderzijds.



Tabel 3.1 Doelstellingen rond woonkwaliteit

Doelstelling	Uitwerking <sup>7</sup>
Beter aanbod voor hogere inkomens	
Betere kwaliteit in sociale sector en betere spreiding	<p>Bij het bepalen van het aandeel sociale sector in de nieuwbouw worden per gemeente de volgende criteria bekeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van de sociale voorraad in de gehele gemeente</li> <li>• Druk op de sociale huurwoningmarkt</li> <li>• De taakstelling voor de gemeente uit oogpunt van betere spreiding</li> <li>• De betekenis voor de verbetering van de kwaliteit in de sociale voorraad</li> </ul> <p>Uitgangspunt is 30% sociaal op de huidige grote uitleglocaties (Volgerlanden, Oostpolder en Baanhoek-West). In de herstructureringswijken wordt het aandeel sociaal omlaag gebracht</p>
Meer levensloopbestendige woningen en keuzevrijheid	
Beter aanbod voor speciale doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzien in voldoende specifieke huisvesting voor mensen die extra begeleiding nodig hebben (locatiekeuze uitwerken volgens afspraken Convenant Gespreide Huisvesting)</li> <li>• Studentenhuisvesting vooral in de bestaande voorraad</li> <li>• In kaart brengen ontwikkeling tijdelijke huisvesting</li> <li>• Bestaande standplaatsen voor woonwagens kwalitatief op orde houden (niet voorzien in meer capaciteit)</li> </ul>

Tabel 3.2 Doelstellingen rond woonomgevingskwaliteit

Doelstelling	Uitwerking
Beter aanbod hoogwaardige stedelijke woonmilieus	
Beter aanbod groene en blauwe woonmilieus	
Herstructurering verouderde wijken	<p>Integrale herstructureringsprojecten met maatregelen ten aanzien van woningvoorraad, woonomgeving en voorzieningen. Als onderdeel van de herstructureringsplannen worden ook de investeringen in de sociale en economische projecten benoemd. De plannen besteden extra aandacht aan beheer gericht op 'schoon, heel en veilig'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sleutelproject Dordrecht-West</li> <li>• Lokaal opstellen van gebiedsvisies</li> </ul>
Versterken kwaliteit bestaande wijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariseren kwaliteit bestaande wijken (start gekoppeld aan leefbaarheidsenquête)</li> <li>• Activiteiten ontwikkelen om kwaliteit te versterken (woningen, woonomgeving, voorzieningen)</li> <li>• Uitbreiding aantal woonservicezones</li> </ul>

<sup>7</sup> Bij de uitwerking van de doelstellingen wordt ingegaan op de gevolgen die de doelstellingen hebben voor de corporaties en hun bezit in de regio Drechtsteden

Voor de gemeenten waar Westwaard Wonen haar bezit heeft, Papendrecht en Alblasserdam, zijn de volgende aspecten opgenomen in de Woonvisie.

#### *Alblasserdam*

In Alblasserdam is de afgelopen jaren flinke vooruitgang geboekt met herstructurering in de Drentse Buurt en in de wijk Kinderdijk. Deze herstructurering wordt op bescheidener schaal voortgezet. De nadruk komt meer te liggen op behouden en versterken. Door de geslaagde herstructurering is het aandeel sociale sector inmiddels gedaald. Uitgangspunt voor de toekomst is dat het aandeel sociale woningen in de bestaande wijken niet zal afnemen.

#### *Papendrecht*

In Papendrecht worden de komende jaren verschillende ontwikkelingen afgerond: het Merwehoofd, vernieuwing van het centrumgebied en de bouw van de wijk Oostpolder. Met de afronding hiervan verschuift de aandacht naar behouden en versterken. Uitgangspunt is ook hier dat het aandeel sociale woningen in de bestaande wijken niet zal afnemen.

### 3.2.2 PALT-afspraken

De woonvisie van de regio Drechtsteden (2004 en herijking 2009) is de basis geweest voor het vastleggen van de ‘prestatieafspraken lange termijn’ met de corporaties<sup>8</sup> in de regio Drechtsteden. PALT staat voor het streven om gezamenlijk vorm te geven aan de omvangrijke opgave om de woningvoorraad aan te passen aan de behoefte van huidige en toekomstige bewoners.

De PALT-afspraken hebben betrekking op de periode 2006-2010. De afspraken bestaan uit gezamenlijke afspraken op het gebied van bijvoorbeeld sociale voorraad, regionale woningbouwopgave, herstructurering en voorzieningen, bijzondere doelgroepen. De PALT-afspraken zijn gemaakt ter uitvoering van een aantal doelstellingen en kernstrategieën:

#### **Centrale doelstellingen en kernstrategieën om deze doelstellingen te bereiken:**

1. tegengaan van selectieve uitstroom van hogere inkomens en instroom van lagere inkomens door
  - a. zorgen voor een groei van het aandeel koopwoningen
  - b. realiseren van meer woningen in het topsegment
  - c. realiseren van de hierbij behorende woonmilieus
2. bereiken dat er voor alle bevolkingsgroepen daadwerkelijk iets te kiezen valt, zowel ten aanzien van woningtype als ten aanzien van woonmilieu door
  - a. slopen en vervangen en deels verkopen van woningen vooral in wijken met veel goedkope, relatief slechte en verouderde woningen
  - b. handhaven van de voorraad sociale huurwoningen in wijken met een beperkte hoeveelheid hiervan
  - c. realiseren van nieuwe sociale huurwoningen in uitleglocaties

<sup>8</sup> De volgende Drechtsteden-corporaties hebben de PALT-afspraken ondertekend: Forta, Interstede, Rhiant, Tablis Wonen, Woningbouwvereniging Heerjansdam, Progrez, Woonbron Dordrecht en Westwaard Wonen. De volgende gemeenten hebben de afspraken eveneens ondertekend: Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik Ido Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht.

3. er voor zorgen dat in elke wijk de leefbaarheid op peil is in een schone, hele en veilige woonsituatie met bijbehorend voorzieningenniveau door:
  - a. inzetten van wijkbeheer om te zorgen dat wijken schoon, heel en veilig zijn
  - b. zorgen voor voldoende zorg- en welzijnsvoorzieningen
  - c. verbeteringsprocessen starten vanuit een wijk waar eerst de leefbaarheid op orde is gebracht

Vervolgens zijn de prestatieafspraken vertaald naar de afzonderlijke gemeenten enerzijds en de afzonderlijke corporaties anderzijds. Voor zover de PALT-afspraken voor de gemeenten Alblasterdam en Papendrecht gemaakt zijn, worden ze in het kader van de maatschappelijke visitatie besproken bij de lokale opgaven.

De algemene afspraken die gemaakt zijn, kunnen als volgt samengevat worden in de verschillende prestatievelden, die vanuit de visitatiemethodiek beschreven zijn:

Tabel 3.3 PALT-afspraken – gezamenlijk geformuleerde opgaven

Prestatieveld	Afspraken
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005-2010: verkoop 1.500 sociale huurwoningen</li> <li>• Nieuwbouw sociale voorraad zoveel mogelijk toewijzen aan doelgroep</li> </ul>
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005-2010: verkoop 1.500 sociale huurwoningen</li> <li>• Lagere inkomens krijgen voorrang bij sociale koopwoningen</li> <li>• Onderzoeken mogelijkheden voor startersleningen (gemeente)</li> </ul>
Bijzondere doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling woonzorg- of woonservicezones</li> <li>• Spreidingsplan bijzondere doelgroepen uit te voeren door zorgorganisaties en corporaties</li> </ul>
Leefbaarheid en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per herstructureringsgebied afspraken over fysieke maatregelen en sociale investeringen (mogelijkheid tot het maken van gebiedscontracten)</li> </ul>
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderdijk, Alblasterdam</li> <li>• Dordrecht West, Dordrecht</li> <li>• Lijnbaangebied, Dordrecht</li> <li>• Vogelbuurt, Dordrecht</li> <li>• Burgemeester Winklerplein eo, Sliedrecht</li> <li>• Kortambacht, Zwijndrecht</li> <li>• Koninginneweg, Zwijndrecht</li> <li>• Bewoners worden betrokken bij besluitvorming herstructureringsgebieden</li> </ul>
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005-2010: nieuwbouw sociale huur: 1.500 woningen</li> <li>• 2005-2010: nieuwbouw sociale koop: 500 woningen</li> </ul>
Duurzaamheid en energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwbouw volgens kwaliteitseisen nieuwbouw</li> </ul>

### 3.2.3 Overige afspraken

Regionaal zijn er op een aantal aandachtsvelden aanvullende afspraken gemaakt tussen de verschillende partijen. In deze subparagraaf worden deze afspraken genoemd en kort uiteengezet.

#### *Naar een effectieve samenwerking SDD-corporaties-GGD ZHZ*

Dit convenant is afgesloten in 2004 tussen de Afdeling Budgetadvies en Schuldbemiddeling van de Sociale Dienst Drechtsteden en de woningcorporaties uit de regio. Door het uitwisselen van gegevens en de doorverwijzingen vanuit de corporaties naar de Afdeling Budgetadvies en Schuldbemiddeling wordt het doel voorkoming van huisuitzetting gediend.

#### *Protocol (dreigend) dakloze gezinnen (GGD Zuid-Holland Zuid)*

Dit protocol is opgesteld vanuit de wenselijkheid dat er in de regio Zuid-Holland Zuid afspraken gemaakt worden tussen de ketenpartners Maatschappelijke Zorg met betrekking tot het voorkomen van (dreigend) dakloze gezinnen. In eerste instantie richt het protocol zich op de Drechtsteden.

Vanuit de corporaties is in dit kader een signaleringsfunctie aan de orde na geconstateerde huurachterstand.

#### *Convenant gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen*

Dit convenant is in 2007 voor de duur van vier jaar opgesteld omdat partijen<sup>9</sup> van mening zijn dat de verantwoordelijkheid voor zorg en huisvesting van bijzondere doelgroepen een gedeelde verantwoordelijkheid is van zorgorganisaties, gemeenten en corporaties.

De corporaties zullen zich in het kader van het convenant vooral richten op:

- Het bestemmen van een voldoende deel van de bestaande en nieuwe voorraad voor bijzondere doelgroepen
- Het hierdoor mede invulling geven aan hun opdracht tot beheerder van maatschappelijk onroerend goed (inclusief de financiering)
- Het bezien van de afspraken in het kader van de woonruimteverdeling vanuit de bijdrage aan de noodzakelijke doorstroming.
- Het proactief aangaan van coalities met zorginstellingen, zodat de coalitie gezamenlijk kan opereren in de gemeente(n).

### 3.3 Lokale opgaven

De PALT-afspraken kunnen naar behoefte worden aangevuld met afspraken tussen gemeente en corporatie(s) op lokaal niveau. Deze afspraken zijn aanvullend aan de regionale afspraken en moeten passen binnen het kader van de regionale Woonvisie en PALT.

De lokale opgaven voor Westwaard Wonen zijn geformuleerd voor de gemeenten Papendrecht en Alblisserdam. Op basis van de algemeen verwoorde PALT-afspraken heeft een doorvertaling naar de twee gemeenten plaatsgevonden. Gezien het feit, dat Westwaard Wonen in beide gemeenten de enige corporatie is, gelden de afspraken die gemaakt zijn voor de gemeenten ook voor Westwaard Wonen.

#### 3.3.1 Vertaling PALT-afspraken voor de gemeente Alblisserdam

Voor de gemeente Alblisserdam kunnen de volgende opgaven verwoord worden:

---

<sup>9</sup> De volgende partijen hebben het convenant getekend: ASVZ Zuid West, Kwadrant Auriga, De Grote Rivieren, Leger des Heils, Drechtstedenbestuur, gemeente Alblisserdam, gemeente Dordrecht, gemeente Hendrik Ido Ambacht, gemeente Papendrecht, gemeente Sliedrecht, gemeente Zwijndrecht, Forta, Interstede, Progrez, Rhiant, Tablis, Westwaard Wonen, Woonbron, Krispijn Wonen.

Tabel 3.4 PALT-afspraken gemeente Alblaserdam

Prestatieveld	Afspraken
Beschikbaarheid	2010: 32% woningvoorraad sociale huur (lichte daling tov 2003) In samenspraak met gemeente kijken naar aanvullende maatregelen
Betaalbaarheid	Mogelijkheden voor startersleningen onderzoeken
Bijzondere doelgroepen	Invulling woonzorgzones Convenant gespreide huisvesting bijzondere doelgroepen
Leefbaarheid en veiligheid	In relatie tot herstructurering
Bouwproductie	2005-2010: totaal 250 sociale huurwoningen (vervanging van 250 te slopen woningen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verolmeterrein</li> <li>• Kinderdijk</li> <li>• Merconterrein</li> <li>• Waterhoven</li> </ul>
Herstructurering	Kinderdijk (Scheldeplein en Oude Buurt) – gebiedscontract 2007
Duurzaamheid en energie	Nieuwbouw voldoet aan kwaliteitseisen Drechtsteden

### 3.3.2 Vertaling PALT-afspraken voor de gemeente Papendrecht

Voor de gemeente Papendrecht kunnen de volgende opgaven verwoord worden:

Tabel 3.5 PALT-afspraken gemeente Papendrecht

Prestatieveld	Afspraken
Beschikbaarheid	2010: 29% woningvoorraad sociale huur (lichte daling tov 2003) In samenspraak met gemeente kijken naar aanvullende maatregelen
Betaalbaarheid	Mogelijkheden voor startersleningen onderzoeken
Bijzondere doelgroepen	Invulling woonzorgzones Convenant gespreide huisvesting bijzondere doelgroepen
Leefbaarheid en veiligheid	Geen aparte afspraken
Bouwproductie	2005-2010: totaal 200 sociale huurwoningen (appartementen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merwehoofd</li> <li>• Centrumontwikkeling</li> <li>• Oostpolder</li> </ul>
Herstructurering	Geen aparte afspraken
Duurzaamheid en energie	Nieuwbouw voldoet aan kwaliteitseisen Drechtsteden

## 3.4 Presteren naar Opgaven

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

- Monitoring prestatieafspraken
- Jaarverslagen
- BSC
- Corporatie in perspectief

Jaarlijks worden de PALT-afspraken gemonitord en geëvalueerd. In de bijlagen wordt de laatste stand van zaken weergegeven per mei 2009 voor de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht, alsmede ten aanzien van de specifieke afspraken die gemaakt zijn voor Westwaard Wonen. In aanvulling op deze monitoring kan vastgesteld worden, dat Westwaard Wonen in het reguliere bestuurlijk overleg met de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht de verschillende projecten steeds bespreekt, ontwikkelingen aangeeft en knelpunten tracht op te lossen.

In de onderstaande tabel worden de afspraken die de opgaven in het werkgebied weergeven voorzien van prestaties en een beoordeling.

Tabel 3.6 Presteren naar Opgaven

Doelstelling-afpraak <sup>10</sup>	Realisatie Westwaard Wonen	Beoordeling
<i>Beschikbaarheid</i>		
Nieuwbouw sociale huur zoveel mogelijk toewijzen aan doelgroep	CFV: 2004-2007 toewijzing aan de doelgroep 65,4% (landelijk 71,4%)  2007: 31 sociale huurwoningen opgeleverd in Alblasserdam  2006: 65% verhuurd aan primaire doelgroep 2007: 68% verhuurd aan primaire doelgroep 2008: 96% van de verhuringen is passend wat betreft gezinsgrootte en 72% van de vrijkomende woningen wordt verhuurd aan de primaire doelgroep	7
<i>Betaalbaarheid</i>		
Aanvullende maatregelen voor de doelgroep (bijvoorbeeld startersleningen) (initiatief bij gemeente)	Alblasserdam: groter aantal portiekwoningen beschikbaar te maken voor jonge starters (Westwaard Wonen labelt bepaalde complexen specifiek voor jongeren)  Papendrecht: gemeente doet mee aan startersleningen. In 2005 zijn in overleg met Westwaard Wonen woningen gelabeld voor jongeren van 18 tot 22 jaar  Geen resultaten zichtbaar in jaarverslagen  NB gemeente heeft geen behoefte aan onderzoek naar mogelijkheden voor startersleningen vanwege de ruime goedkope voorraad	6

<sup>10</sup> Als referentiekader zijn de PALT-afspraken gebruikt, waarbij zoveel mogelijk de twee gemeenten (Papendrecht en Alblasserdam) zijn weergegeven.

Doelstelling-afspraken	Realisatie Westwaard Wonen	Beoordeling
Verkoop sociale huurwoningen (totaal corporaties 1.500 in periode 2005-2010)	<p>2006: 20 2007: 90 (maximaal 13 aangewezen voor 2007 – verkoop aan WIF ivm financiering vernieuwingsopgave) 2008: 4 (maximaal 4 aangewezen voor 2008)</p> <p>Westwaard Wonen is altijd terughoudend geweest in het verkopen van haar bezit. Aantallen per jaar zijn zeer beperkt; hiermee levert Westwaard Wonen slechts beperkt een bijdrage aan de totale opgave voor de Drechtsteden.</p>	8
<i>Bijzondere doelgroepen</i>		
Huisvesten statushouders	<p>Alblasserdam: taakstelling voor het huisvesten van reguliere statushouders wordt door de corporatie voldoende ingevuld. Taakstelling 1<sup>e</sup> half jaar 2007 t/m 1<sup>e</sup> halfjaar 2009: 18 personen. Stand van zaken mei 2009: 11 personen afgemeld en bevestigd, 4 aanvragen lopen nog, voor 2 personen wordt naar huisvesting gezocht (worden binnen periode geplaatst). Daarna nog 1 persoon te plaatsen.</p> <p>Papendrecht: taakstelling 1<sup>e</sup> half jaar 2007 t/m 1<sup>e</sup> halfjaar 2009: 16 personen. Na wat achterstand door vertrek beleidsmedewerker gemeente, stand van zaken mei 2009: 22 personen afgemeld en bevestigd (daarmee ook taakstelling 2<sup>e</sup> helft 2009 gerealiseerd).</p> <p>Papendrecht: taakstelling in het kader van de Regeling Afwikkeling Nalatenschap Oude Vreemdelingenwet (54 personen voor Papendrecht) is gerealiseerd.</p> <p>Regelmatig overleg met Westwaard Wonen en Vluchtelingenwerk Inburgeringsorganisatie Zuid-Holland Zuid over actuele stand van zaken en eventuele knelpunten.</p> <p>Geconcludeerd wordt in de evaluatie van de PALT-afspraken dat Westwaard Wonen de afspraken gerealiseerd heeft voor de periode 2005-2008</p>	8
Corporaties spelen actief in op de vraag naar wooncomplexen voor woongroepen voor ouderen	<p>Bijna alle nieuwbouw (2005-2008) is gericht op de doelgroep ouderen.</p> <p>Bestaande complexen worden, zo mogelijk, opgeplust en geschikt(er) gemaakt voor bewoning door ouderen.</p> <p>Westwaard Wonen participeert actief in overleggroepen waarin het beleid rondom woonzorgzones wordt uitgewerkt</p>	8
Spreidingsplan bijzondere doelgroepen	<p>Partijen voeren het convenant gespreide huisvesting uit</p> <p>Strategisch doel: het geven van bijzondere aandacht aan de huisvesting van ouderen en andere met specifieke woonbehoeften. Monitoring in jaarverslagen (vooral kwalitatief en gericht op inrichting woonzorgzones)</p>	8

Doelstelling-afspraken	Realisatie Westwaard Wonen	Beoordeling
Realisatie woonzorgzones	<p>Alblasserdam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• November 2007: Op basis van onderzoek: 3 woonzorgzones in Alblasserdam: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alblashof met uitgebreid dienstencentrum</li> <li>○ In woonzorgzone Kinderdijk is een woonzorgcomplex De Wielen die verder in ontwikkeling is</li> <li>○ De woonzorgzone Centrum op de locatie Wipmolen gaat in ontwikkeling zodra de locatie medio 2008 vrijkomt.</li> </ul> </li> <li>• Mei 2009: woonzorgzone Centrum wordt meer een woonzorgcentrum (nog geen duidelijkheid over invulling)</li> </ul> <p>Papendrecht:</p> <p>Inmiddels zijn er 3 woonzorgzones gerealiseerd (Badhuisstraat, Gerbrandystraat, Schoolstraat). Een vierde wordt gerealiseerd in het Land van Matena.</p>	8
<i>Leefbaarheid en veiligheid</i>		
Gerelateerd aan de herstructurering, per gebied afspraken maken over ingrepen	<p>In Alblasserdam: overeenkomsten gesloten voor de herstructureringslocaties</p> <p>CFV: 2007 leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheid € 14 (landelijk € 76)</p> <p>Westwaard Wonen verantwoordt uitgaven leefbaarheid (2008: € 30 per woongelegenheid):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet huismeesters</li> <li>• Medefinancier (€ 15.000) van de aan politie en gemeente gelieerde Stichting Veiligheid en Toezicht</li> <li>• Deelname aan project Buurtbemiddeling</li> <li>• Bijdragen aan bewonerscommissies waar het gaat om wijkgerelateerde activiteiten</li> <li>• Onrendabele investeringen maatschappelijk vastgoed (in de lijnen Wonen-Werken-Leren en Wonen-Zorg-Welzijn)</li> </ul>	8
<i>Bouwproductie</i>		
<p>Alblasserdam: 2005-2010: totaal 250 sociale huurwoningen (vervanging van 250 te slopen woningen)</p> <p>Papendrecht: 2005-2010: totaal 200 sociale huurwoningen (appartementen)</p>	<p>2006: 0 opgeleverd (veel in voorbereiding)</p> <p>2007: 31 opgeleverd (afspraken 31)</p> <p>2008: 86 opgeleverd (afspraken 122)</p> <p>2006: 65 gesloopt (conform afspraak)</p> <p>2007: 0 gesloopt (afspraken 42)</p> <p>2008: 42 gesloopt (afspraken 85)</p> <p>CFV: realisatieindex nieuwbouw 2004-2007: 83%</p> <p>CFV: realisatieindex sloop 2004-2007: 58%</p>	6



Doelstelling-afspraken	Realisatie Westwaard Wonen	Beoordeling
<i>Herstructurering</i>		
Alblasserdam: Kinderdijk (Scheldeplein en Oude Buurt) – gebiedscontract 2007	Alblasserdam: gebiedscontract voorzieningendriehoek Kinderdijk fase 1 ondertekend op 13-12-2007, omvat: <ul style="list-style-type: none"> <li>Herstructurering Oude Buurt: 117 woningen</li> <li>Voorzieningendriehoek Scheldeplein</li> <li>2 schoolwoningen tbv het Kompas</li> </ul> Uitvoering gebiedscontract Nieuw Kinderdijk is begin 2008 afgerond.  Papendrecht: geen afspraken	8
Begeleiding bewoners en inspraak bewoners	Alblasserdam: Na aanvang van het project Nieuw Kinderdijk is zeer regelmatig overleg geweest met bewoners over keuze renovatie of sloop/nieuwbouw. Daarnaast overleg na keus sloop/nieuwbouw met de nog zittende bewoners over inrichting van de woonomgeving.  Papendrecht: geen afspraken	8
<i>Duurzaamheid en energie</i>		
Nieuwbouw moet voldoen aan kwaliteitseisen nieuwbouw	Westwaard Wonen bouwt conform het bouwbesluit en volgens Woonkeur. De huidige kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen zijn voor Westwaard Wonen geen uitgangspunt bij de realisering van nieuwbouw (niet getoetst).  Bij nieuwbouw wordt de milieuchecklist gehanteerd.  Toepassing FSC-convenant bij nieuwbouw.  2008: start energielabeling, gereed medio 2009	7

Tabel 3.7 Totaalbeeld presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7
Betaalbaarheid	7
Bijzondere doelgroepen	8
Leefbaarheid en veiligheid	8
Bouwproductie	6
Herstructurering	8
Duurzaamheid en energie	7
<b>Totaal beoordeling</b>	<b>7,5</b>

### 3.5 Presteren naar Opgaven: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Westwaard Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.8 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>De externe opgaven van Westwaard Wonen liggen in de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht. De gemeenten zijn onderdeel van de Drechtsteden-regio en hebben in dit kader lange-termijn prestatieafspraken gemaakt (gemeenten en corporaties). Tijdens een jaarlijkse vergadering worden de prestaties gemonitord. Gezien het feit, dat Westwaard Wonen in beide gemeenten de enige woningcorporatie is, is het niet noodzakelijk lokale afspraken te maken. De monitoring van de PALT-afspraken laat zien dat Westwaard Wonen in ruim voldoende tot goede mate haar aandeel in de externe opgaven realiseert.</p> <p>Westwaard Wonen speelt in op ontwikkelingen in de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht en maakt –indien gewenst- afspraken (samenwerking, intentieovereenkomsten e.d.) gemaakt met maatschappelijke partners.</p>	7,5	70%	5,3
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.	Westwaard Wonen heeft vanuit het regioverband Drechtsteden gedegen inzicht in de opgaven in het werkgebied. De bijdrage die Westwaard Wonen levert is vastgelegd in de PALT-afspraken, waarbij Westwaard Wonen de afspraken in Alblaserdam en Papendrecht voor haar rekening neemt.	8	10%	0,8
<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>	<p>Een deel van de regionale opgaven komt terug in de uitwerking van de strategische doelstellingen die Westwaard Wonen jaarlijks formuleert en monitort. Monitoring van alle afspraken vindt jaarlijks plaats in het PALT-overleg, waarbij naar voren komt dat Westwaard Wonen haar afspraken nakomt.</p> <p>Westwaard Wonen geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.</p>	7	10%	0,7

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De monitoring van de prestatieafspraken vindt jaarlijks plaats. Aan de resultaten worden door de convenantpartners conclusies verbonden.	8	10%	0,8
<b>Presteren naar Opgaven: 7,6 (afgerond 8)</b>				

Westwaard Wonen presteert goed wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied. De corporatie kent de opgaven in Papendrecht en Alblasterdam goed en de opgaven zijn regionaal vastgelegd in de PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn). Daarnaast heeft Westwaard Wonen regulier bestuurlijk overleg met beide gemeenten in haar werkgebied, waarbij naast elkaar informeren ook gezocht wordt naar gezamenlijke oplossingen voor voorkomende knelpunten. Tot slot kan geconcludeerd worden dat op een aantal vlakken samenwerkingsovereenkomsten, danwel convenanten gesloten zijn, vooral met betrekking tot bijzondere doelgroepen.

Op alle gemaakte afspraken laat Westwaard Wonen prestaties zien. Dit blijkt zowel uit de monitoring van de PALT-afspraken als uit de eigen verslaglegging van Westwaard Wonen.

## 4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

### 4.1 Inleiding

Westwaard Wonen kent haar stakeholders, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen. Het belang van stakeholdersbetrokkenheid (vooral nog gericht op informatie) wordt steeds duidelijker in het beleid van Westwaard Wonen.

### 4.2 Samenwerking en overleg

#### *Convenanten en samenwerking*

Westwaard Wonen heeft in haar werkgebied (regio Drechtsteden) met een groot aantal collega-corporaties, gemeenten en maatschappelijke instellingen convenanten ondertekend, bijvoorbeeld op het gebied van gespreide huisvesting van bijzondere doelgroepen.

#### *Huurders*

De huurders zijn belangrijke stakeholders voor Westwaard Wonen. Door de spreiding van het woningbezit in twee gemeenten heeft Westwaard Wonen twee huurdersverenigingen: huurdersvereniging Alblasserdam en huurdersvereniging Papendrecht.

Er is regulier overleg met de huurdersverenigingen, waarin projecten, begrotingen, klanttevredenheid als onderwerpen aan de orde komen. De huurdersverenigingen waarderen de transparante manier van informeren.

Naast de huurdersverenigingen heeft Westwaard Wonen te maken met bewonerscommissies, waarvan er ca. 20 actief zijn in de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht. Binnen Westwaard Wonen is de relatie met de bewonerscommissies een aandachtspunt.

#### *Tevredenheidsmetingen*

Westwaard Wonen meet de tevredenheid van haar huurders door middel van de KWH-tevredenheidsonderzoeken. Om in aanmerking te komen voor het KWH-huurlabel moet per labelonderdeel het eindcijfer minimaal een 7,0 moet zijn, met uitzondering van het labelonderdeel klachten afhandelen (6,5).

In 2007 heeft de eerste meting plaatsgevonden, waarbij nog onderscheid is gemaakt tussen Westwaard Wonen Alblasserdam en Westwaard Wonen Papendrecht. In 2008 heeft een tweede meting plaatsgevonden op het niveau van de gehele corporatie.

Er is een stijgende lijn zichtbaar in de cijfers die gegeven worden op de verschillende labelonderdelen. In 2007 voldeed Westwaard Wonen nog niet op alle onderdelen aan de KWH-norm, in 2008 is dat wel zo en is het KWH-label behaald. Opmerkelijke ontwikkeling is zichtbaar in de onderdelen 'woning betrekken' en 'huur betalen'.

Tabel 4.1 Resultaten KWH-meting

Labelonderdeel	2007			2008	
	WWW Albl.	WWW Pap	Landelijk	WWW totaal	Landelijk
Corporatie bezoeken	7,3	7,5	7,8	7,7	7,8
Corporatie bellen	7,1	7,0	7,4		
Woning zoeken	7,7	7,7	7,6	7,7	7,6
Woning betrekken	7,2	6,9	7,6	7,8	7,6
Woning veranderen	7,6	7,5	7,4		
Huur betalen	6,5	6,6	8,0	8,1	8,0
Reparatie uitvoeren	7,3	7,9	7,7	7,8	7,7
Woning onderhouden	8,1	7,0	7,8		
Klachten afhandelen	6,1	6,5	6,8	6,6	6,7
Woning verlaten	7,3	7,5	8,2		

Bron: Kwaliteit van dienstverlening, resultaten meting KWH-huurlabel 2008

Naast de KWH-metingen krijgt Westwaard Wonen informatie over klanttevredenheid uit exit-enquêtes. Vanaf eind 2009 start Westwaard Wonen met een klantenpanel om op specifieke aspecten de klant te kunnen horen.

#### *Stakeholdersbijeenkomsten*

Westwaard Wonen organiseert jaarlijks bijeenkomsten met stakeholders.

In 2007 kwamen de volgende gespreksthema's aan de orde:

- Huidige problematiek
- Rol en positionering Westwaard Wonen
- Wensen voor de korte termijn

Een aantal belangrijke conclusies van deze bijeenkomst kan als volgt verwoord worden op basis van het verslag van de bijeenkomst:

Veel aanwezigen onderschrijven de uitgangspunten met betrekking tot de versterking van de maatschappelijke agenda van de woningstichting en de aandacht voor bijzondere doelgroepen. Als voorbeeld wordt hierbij de samenwerking tussen de gemeente Papendrecht en Westwaard Wonen genoemd in het kader van de ontwikkeling van de Brede School.

Ten aanzien van de positionering van Westwaard Wonen vindt de discussie plaats over de taakverbreding van de corporatie in relatie tot de kerntaak van de corporatie. Opgemerkt wordt dat de corporatie zich niet mag laten verleiden om ten behoeve van de maatschappelijke doelstellingen haar eigen financiële positie in gevaar te brengen.

Een inventarisatie van de wensen met het oog op een termijn van 2 tot 3 jaar levert de volgende hoofdzaken op: focus de aandacht op projecten die al ter tafel liggen, zorg ervoor dat de betrokken maatschappelijke partijen signalen en informatie delen, en tot slot: denk integraal maar handel sectoraal.

In 2008 geeft Westwaard Wonen tijdens de stakeholdersbijeenkomst aan, dat de corporatie haar beleid door de stakeholders wil laten beïnvloeden en dat de corporatie zich toetsbaar wil opstellen over haar doen (en laten). De strategie-in-ontwikkeling stond centraal op deze stakeholdersbijeenkomst. Om de discussie rondom de strategie aan te scherpen is een viertal stellingen geformuleerd:

1. Westwaard Wonen blijft dicht bij zichzelf; we concentreren ons in de eerste plaats op Papendrecht en Alblasserdam. We zijn initiatiefrijk in de samenwerking van de Drechtsteden en daarbinnen vooral op de West-Alblasserwaard.
2. Westwaard Wonen blijft dichtbij zichzelf; de kern van ons bestaan blijft sociaal wonen. We zullen wel meer en andere producten gaan leveren; geliberaliseerde huur, tussenvormen huur en koop (Te Woon) en maatschappelijk vastgoed.
3. Westwaard Wonen investeert alleen dan in maatschappelijk vastgoed als het voldoet aan de volgende criteria:
  - a. In de keten wonen-zorg-welzijn of wonen-werken-leren-vrije tijd
  - b. In wijken waarin we veel bezit hebben
  - c. In combinatie met woningbouw
  - d. Als we een voorkeurspositie krijgen bij het ontwikkelen van de achterblijvende locatie. We investeren ook alleen in maatschappelijk vastgoed, niet in de zorg, welzijn of andere diensten zelf (is verantwoordelijkheid ketenpartners), net zo min als in de openbare ruimte (is verantwoordelijkheid gemeente).
4. Westwaard Wonen kiest voor kwaliteit boven kwantiteit wat betreft onze woningvoorraad. Bij deze keuze voor kwaliteit is een actiever verkoopbeleid en herstructurering via sloop-nieuwbouw (doorgaan in Alblasserdam, starten in Papendrecht) noodzakelijk.

De stakeholders waren het grotendeels eens met de eerste stelling, waarbij een aantal stakeholders kanttekeningen heeft geplaatst, zoals ‘vanuit de lokale verankering het initiatief nemen’, ‘lokale richting is prima, met de juiste maat’, ‘kun je in deze schaalgrootte (volledig) zelfstandig blijven?’.

Ook ten aanzien van de tweede stelling zijn de stakeholders positief, waarbij de nieuwe producten zullen voldoen aan de wensen van de klant. Een aantal keer is genoemd, dat de primaire doelgroep hier niet onder mag lijden.

De investeringsbereidheid van Westwaard Wonen in maatschappelijk vastgoed vindt, zoals de corporatie dat aangeeft, bevestiging bij de stakeholders. De focus op de kerntaak van de corporatie is belangrijk.

Tot slot de vierde stelling waarbij Westwaard Wonen kiest voor kwaliteit boven kwantiteit wat betreft de woningvoorraad. De stakeholders zijn het hier mee eens, maar vragen wel aandacht voor de definitie van kwaliteit.

### 4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft in overleg met Westwaard Wonen er voor gekozen om de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Een aantal stakeholders is via een telefonisch interview bij de visitatie betrokken, enerzijds omdat zij niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst. Anderzijds is ervoor gekozen de collega-corporaties telefonisch te interviewen, gezien de breedte van het werkgebied in relatie tot de positie van Westwaard Wonen in Alblasserdam en Papendrecht.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Westwaard Wonen 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.

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.

#### 4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 12 oktober 2009

In totaal zijn 12 stakeholders bij de bijeenkomst aanwezig geweest, als volgt verdeeld over typen stakeholder:

- Gemeente (2 stakeholders)
- Maatschappelijke partners (6 stakeholders)
- Huurdersraad (4 stakeholders)

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

1. Ambities en doelstellingen van Westwaard Wonen
2. Opgaven in het werkgebied
3. Een boodschap aan Westwaard Wonen

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Westwaard Wonen. Vervolgens is aan de stakeholders gevraagd om aan te geven welk belang zij hechten aan de genoemde ambitie, doelstelling of opgave en tevens een oordeel uit te spreken over de prestaties van Westwaard Wonen. In de derde ronde is de stakeholders ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling 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. Bijlage 3 geeft een overzicht van de bij de maatschappelijke visitatie betrokken stakeholders.

##### *Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen*

De eigen ambities en doelstellingen van Westwaard Wonen zijn afkomstig uit de hernieuwde missie en strategische doelen (2007). 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 Westwaard Wonen.

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 Westwaard Wonen op deze doelstelling.

Tabel 4.2 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Westwaard Wonen

Ambities en doelstellingen	Belangrijk	Geen mening	Prestatie	Geen mening
<b>Maatschappelijk rendement</b>				
• vervullen van de missie in overleg en samenwerking met maatschappelijk belanghebbenden	8,2	0	6,7	0
• Realiseren en in stand houden van voldoende aanbod aan goede en betaalbare woningen in een aantrekkelijke woonomgeving voor de minder kansrijken	8,0	1	7,3	2
• Bijzondere aandacht voor de huisvesting van ouderen en anderen met specifieke woonbehoeften	8,1	0	7,1	0
• Bijdrage aan de leefbaarheid van buurten en wijken	8,3	0	6,4	1
• Bijdrage aan duurzaamheid bij de bouw en het onderhoud uit oogpunt van milieu en energie	7,8	0	5,8	4
• Eventueel overblijvende investeringscapaciteit regionaal danwel landelijk inzetten	6,1	2	6,2	6
<b>Markt / klant</b>				
• Binnen de beperkingen, voortvloeiend uit de maatschappelijke taakbehoefte en de noodzaak van financieel-economische continuïteit staat de klant centraal: bieden van keuzemogelijkheden en invloed, kwaliteit van dienstverlening etc.	7,7	0	5,8	3
• Een strategisch voorraadbeleid dat berust op de periodieke analyses met behulp van fysieke, sociale en marktcriteria. Resultaat: complexstrategieën	8,1	2	5,4	5
• Aanbieden van een gevarieerd en kwalitatief eigentijds woningaanbod in een brede woningportefeuille in het belang van draagvlak in de samenleving, voorkomen van stigmatisering, minder kwetsbare financiële positie en een vergrote klantenbinding	7,4	1	7,3	2
• Het verbreden van het assortiment aan woondiensten in het belang van klantenbinding en verhuurbaarheid maar ook ten behoeve van de vergroting van de leefbaarheid	7,7	2	6,8	4
<b>Financiële continuïteit</b>				
• Zorgen voor een goede balans tussen maatschappelijk gewenst en economisch verantwoord (gezond, maar niet rijk)	8,2	0	7,8	4
• Investeringsbeslissingen worden zowel door het maatschappelijk belang als door de waardeontwikkeling van het onroerend goed gestuurd, waarbij in beginsel ten minste waardebehoud uitgangspunt is	7,6	1	7,4	5
<b>Innovatie</b>				
• Bij fysieke en financiële beslissingen wordt uitgegaan van best practices. Bij fysieke beslissingen ook redelijke verhouding tussen kosten en baten (voor consument en corporatie)	7,2	0	6,7	3
• Innovaties op het gebied van maatschappelijk ondernemen zoals vormen van samenwerking en overleg met belanghebbenden worden niet uit de weg gegaan	7,7	0	6,4	1
<b>Personeel en organisatie</b>				
• Het voorzien in een organisatie die qua structuur en cultuur, werkprocessen, personeelsbezetting en huisvesting doelmatig is toegerust op de toegemeten en opgepakte taakstelling. Goed werkgeverschap is leidend.	8,5	0	6,4	4
<b>Gemiddelde (gewogen)</b>	<b>7,8</b>		<b>6,7</b>	



De stakeholders vinden de ambities en doelstellingen van Westwaard Wonen belangrijk, deze worden gemiddeld met een 7,8 gewaardeerd. Het belang van een organisatie welke toegerust is op de taakstelling en de bijdrage aan leefbaarheid in buurten en wijken krijgen de hoogste waardering. Het minst belangrijk vinden de stakeholders het regionaal danwel landelijk inzetten van eventuele resterende investeringscapaciteit.

De stakeholders beoordelen de prestaties op de eigen ambities en doelstellingen gemiddeld met een 6,7. Gekoppeld aan de thema's kunnen de volgende conclusies getrokken worden. Wanneer gekeken wordt naar maatschappelijk rendement is duidelijk, dat Westwaard Wonen de beste scores haalt op het 'in stand houden van voldoende aanbod' en de aandacht voor 'de huisvesting van bijzondere doelgroepen'. De bijdrage aan 'duurzaamheid' scoort het laagst in het kader van het maatschappelijk rendement. Hierbij moet worden opgemerkt, dat het aantal stakeholders dat de prestaties op dit vlak niet kon beoordelen, in vergelijking met andere doelstellingen groot te noemen is. Dit geldt ook voor de regionale danwel landelijke inzet van overblijvende investeringscapaciteit.

Het belang dat stakeholders hechten aan de doelstellingen op het thema 'markt en klant' is groot te noemen. De zichtbare prestaties blijven echter achter, gezien de cijfers die gegeven zijn. Overigens geldt ook hier, dat het aantal stakeholders dat geen zicht heeft op de prestaties relatief groot is.

Westwaard Wonen behaalt een goede score op de financiële continuïteit, ook al moet hier opgemerkt worden dat niet alle stakeholders zicht hebben op de resultaten. Wat betreft innovatie en personeel en organisatie scoort Westwaard Wonen voldoende qua prestaties.

Vanuit de discussie met de stakeholders over de ambities en doelstellingen van Westwaard Wonen wordt een aantal belangrijk zaken onderstaand weergegeven.

Het aanbieden van voldoende woningen en betaalbare woningen vinden de stakeholders belangrijk. De prestaties die Westwaard Wonen op dit vlak levert, worden gewaardeerd en gezien. Wat betreft huisvesting van bijzondere doelgroepen zien de stakeholders de inzet op het gebied van kinderopvang en onderwijs. Er zou wat meer aandacht mogen zijn voor ouderenhuisvesting. Het is voor de stakeholders zichtbaar dat het maatschappelijk belang bij investeringen wordt meegenomen, hoewel de processen in de praktijk nog wel eens moeizaam kunnen verlopen (voorbeeld: huuronderhandelingen bij investering maatschappelijk vastgoed).

De stakeholders ervaren verschillen in inzet tussen de gemeente Alblisserdam en Papendrecht, waarbij zij meer ontwikkelingen zien in Alblisserdam dan in Papendrecht. Voor Alblisserdam worden bijvoorbeeld de initiatieven genoemd om ouderen langer thuis te kunnen laten wonen en aanpassingen van complexen voor ouderen. Voor Papendrecht wordt deze inzet gemist.

Het inzetten van investeringscapaciteit voor de regio danwel landelijk leidt tot enige discussie. Een aantal stakeholders heeft hun vraagtekens bij deze doelstelling. De gelden zijn afkomstig van huurders en zouden zodoende altijd in de eigen gemeente moeten worden geïnvesteerd. Als daar geen mogelijkheden zijn, kan er eventueel regionaal naar mogelijkheden worden gekeken (landelijk is een stap te ver volgens de meeste stakeholders).

Op het gebied van leefbaarheid zien de stakeholders mogelijkheden tot verbetering. Stakeholders geven aan wel intenties te zien, maar de investeringen en prestaties ten aanzien van leefbaarheid zouden wat groter kunnen zijn.

Westwaard Wonen geeft in de eigen doelen en ambities aan dat de klant centraal staat. De stakeholders ervaren dit nog onvoldoende. De beperkte openingstijden van Westwaard Wonen en een soms starre houding richting de klant als het gaat om complex- en buurtbeheer, worden als voorbeeld genoemd. Vanuit het perspectief dat stakeholders ook klanten zijn, hebben de stakeholders niet het gevoel dat zij centraal staan voor Westwaard Wonen.

De stakeholders zijn tevreden over het contact dat zij hebben met Westwaard Wonen. Over het geheel genomen zouden de stakeholders van Westwaard Wonen graag een meer proactieve houding zien, waar de corporatie nu nog teveel reactief is ingesteld.

### *Ronde 2: Opgaven in het werkgebied*

De aanwezige stakeholders is gevraagd de opgaven in het werkgebied van Westwaard Wonen te beoordelen: in welke mate vinden de stakeholders de opgaven belangrijk en hoe vinden ze dat Westwaard Wonen erop scoort. De resultaten zijn weergegeven per gemeente:

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven

Papendrecht	Belangrijk	Geen mening belang	Prestatie	Geen mening prestatie
Beschikbaarheid	8,4	1	7,5	2
Betaalbaarheid	8,3	0	7,9	2
Bijzondere doelgroepen	7,5	0	7,3	1
Leefbaarheid en veiligheid	8,5	0	6,1	1
Nieuwbouwproductie	6,7	1	7,6	2
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	7,0	0	6,0	2
Duurzaamheid en energie	7,3	0	6,7	1
<b>Resultaat gemiddeld (gewogen)</b>	<b>7,7</b>		<b>7,0</b>	

Alblasserdam	Belangrijk	Geen mening belang	Prestatie	Geen mening prestatie
Beschikbaarheid	8,3	1	6,7	1
Betaalbaarheid	8,6	0	8,0	1
Bijzondere doelgroepen	8,6	0	7,8	1
Leefbaarheid en veiligheid	8,4	0	6,5	1
Nieuwbouwproductie	7,5	1	7,3	1
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	6,4	0	6,6	0
Duurzaamheid en energie	8,3	0	5,8	2
<b>Resultaat gemiddeld (gewogen)</b>	<b>8,0</b>		<b>7,0</b>	

Wanneer gekeken wordt naar het belang dat stakeholders aan de verschillende prestatievelden hechten, komen de verschillen tussen Alblasserdam en Papendrecht naar voren. In Alblasserdam is het belang dat gehecht wordt aan de velden 'bijzondere doelgroepen', 'nieuwbouwproductie' en 'duurzaamheid en energie' groter dan in Papendrecht. In die

gemeente is het belang dat gehecht wordt aan ‘herstructurering’ weer groter. Ook in het toekennen van prestatiebeoordelingen zijn verschillen zichtbaar. De meest opvallende worden gezien bij ‘beschikbaarheid’ en ‘duurzaamheid en energie’. Gemiddeld genomen beoordelen de stakeholders de prestaties van Westwaard Wonen met een ruim voldoende.

De stakeholders zien de meeste prestaties op de velden betaalbaarheid en bijzondere doelgroepen. Op het gebied van leefbaarheid en veiligheid liggen er nog kansen voor Westwaard Wonen. In de discussie over de opgaven in het werkgebied komt de reactieve houding van Westwaard Wonen aan de orde. De stakeholders zouden graag een meer proactieve houding zien om zaken in het werkgebied met hen op te pakken. Westwaard Wonen is nog teveel op de corebusiness gericht en voorgenomen intenties worden voortsnog onvoldoende waargemaakt. Zo wordt Westwaard Wonen bijvoorbeeld te weinig gezien in de wijkinitiatieven in Papendrecht. In Alblasterdam ervaren de stakeholders een actievere inzet, zoals in Kinderdijk.

### *Ronde 3: Boodschap aan Westwaard Wonen*

In deze ronde is de stakeholders een aantal open vragen voorgelegd waarin zij hun boodschap aan de corporatie kunnen uiten. Tevens is hen gevraagd om een totaal rapportcijfer te geven voor Westwaard Wonen. Het rapportcijfer van de stakeholders komt gemiddeld op een 6,9.

Het algemene beeld dat de stakeholders van Westwaard Wonen hebben, is die van een organisatie in beweging en ontwikkeling. Westwaard Wonen verkeert nog in de opbouw-fase waarbij het omzetten van woorden in daden in ontwikkeling is.

De stakeholders missen de inzet op het gebied van duurzaamheid en energie als het gaat om CO<sup>2</sup>-reductie in relatie tot het verlagen van de woonlasten. Er is een werkgroep opgericht, maar een en ander komt moeizaam van de grond.

De belangrijkste boodschap aan Westwaard Wonen van de stakeholders kan in onderstaande punten als volgt worden samengevat:

- Intenties omzetten in daadkracht; van reactief naar proactief.
- Breng focus aan in intenties en plannen om de kans op realisatie te vergroten.
- Stel klanten en stakeholders meer centraal en zoek de samenwerking meer op.
- Inzet op leefbaarheid en veiligheid kan sterker en beter.

#### 4.3.2 Telefonische interviews

De mening van een zestal stakeholders is via telefonische interviews gehoord, omdat zij niet bij de bijeenkomst aanwezig konden zijn. Daarnaast zijn collega-corporaties uit de regio Drechtsteden eveneens telefonisch benaderd. Onderstaand worden de bevindingen weergegeven.

### *Kenmerken Westwaard Wonen*

Westwaard Wonen kenmerkt zich als een gedegen en betrouwbare corporatie, die haar taken waarmaakt, maar weinig vernieuwend en creatief is. De stakeholders zien dat Westwaard Wonen een organisatie in transitie is, met groeiende ambities. Westwaard Wonen heeft zichzelf voor de opgave gesteld om een modernere corporatie te worden.

Aandacht voor de interne organisatie is belangrijk in het licht van de fusie en het nieuwe ambitieniveau.

#### *Herkenning doelen en ambities / opgaven in het werkgebied*

De doelen en ambities worden grotendeels door de stakeholders herkend. De stakeholders merken op dat de ambities nog wat algemeen geformuleerd zijn. Westwaard Wonen houdt zich vooral bezig met de traditionele volkshuisvesting en neemt haar taken daarin serieus, maar is nog weinig vernieuwend. De inzet op wonen, zorg en huisvesting van bijzondere doelgroepen wordt door de stakeholders gezien.

Ten aanzien van de opgaven in het werkgebied geven de stakeholders aan dat Westwaard Wonen haar aandeel in de opgaven realiseert en haar rol in de ontwikkeling van uitbreidings- en herstructureringsgebieden vervult. Met de huidige directeur-bestuurder worden wat meer risico's genomen.

#### *Bezig met de goede dingen*

Westwaard Wonen houdt zich bezig met de goede dingen, maar zou dit wat zichtbaarder kunnen en mogen maken. De stakeholders merken onder andere op dat Westwaard Wonen veel aandacht heeft voor de kwaliteit van de voorraad en stappen heeft gezet in het kader van de klantgerichtheid. Wat betreft klantgerichtheid kunnen nog wel verbeterlagen worden gemaakt evenals op het gebied van duurzaamheid en energie.

De verschillende stakeholders hebben de volgende rapportcijfers gegeven:

Tabel 4.4 Rapportcijfers

Type stakeholders	Rapportcijfers	Gemiddeld
Corporaties	6,5-7,5	7,2
Maatschappelijke partners	7	7

#### *Afsluitend 'Het Automeerk'*

Zowel tijdens de stakeholdersbijeenkomst als de telefonische interviews is de stakeholders gevraagd Westwaard Wonen te vergelijken met een automeerk om zodoende de corporatie te kunnen positioneren.

Over het geheel genomen vergelijken de stakeholders Westwaard Wonen met een middenklasse auto: betrouwbaar, degelijk, (nog) weinig vernieuwend. Een aantal metaforen wordt onderstaand weergegeven:

- Mazda: solide, gedegen, maar wel goed
- Toyota: goede betrouwbare auto en af en toe ook innovatief
- Fiat: een auto met een sterke vertegenwoordiging in het goedkope en lage midden-segment, zoekend naar mogelijkheden zich te verbreden, maar niet zo vernieuwend
- Volkswagen: een betrouwbare en degelijke auto
- Opel: een degelijke gezinsauto met ruimte voor veel mensen, maar weinig vernieuwend
- Alfa Romeo: het klinkt mooi, maar het rijden valt tegen
- Lada: degelijk en bestaat al lang, verandert langzaam in een moderne auto.

### 4.3.3 Eindoordeel stakeholders

Het eindoordeel van alle bij de visitatie betrokken stakeholders komt uit op 7,1.

## 4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Westwaard Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.5 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p><b>Ia</b> 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><b>Ib.</b> 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 van Westwaard Wonen beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven als ruim voldoende. Westwaard Wonen draagt in eenzelfde mate bij aan de lokale opgaven in Papendrecht als aan de lokale opgaven in Alblasserdam. Er zijn wel nuances wanneer naar de prestatievelden gekeken wordt. De prestaties op betaalbaarheid zijn in beide gemeenten groot. De stakeholders hechten vooral belang aan de prestatievelden beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid/veiligheid. Westwaard Wonen wordt gekarakteriseerd als een traditionele, betrouwbare woningcorporatie, die (nog) weinig vernieuwend is. De stakeholders zien een ontwikkeling richting een meer ambitieuze corporatie, die de maatschappelijke rol wil invullen (bijvoorbeeld huiskamerproject Papendrecht, ontwikkeling brede school). Hierin verwachten de stakeholders een meer proactieve houding van Westwaard Wonen.</p>	7,1	70%	5,0
<p><b>II</b> De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Westwaard Wonen kent de stakeholders en onderhoudt formeel en/of informeel contact met hen. Voorbeelden zijn het regulier bestuurlijk overleg met beide gemeenten. Jaarlijks worden brede bijeenkomsten georganiseerd met de stakeholders, waarin het beleid van de corporatie het centrale thema is. Westwaard Wonen is bereid om prestatieafspraken te maken, intentieovereenkomsten te sluiten en convenanten af te sluiten.</p>	8	10%	0,8

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oor-deel	We-gings-factor	Gewo-gen oor-deel
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.	Westwaard Wonen geeft stakeholders de mogelijkheid hun verwachtingen/wensen kenbaar te maken tijdens formeel en informeel overleg. Ook tijdens de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomsten vindt dit plaats. Verantwoording vindt vooral plaats in de jaarverslagen.	8	10%	0,8
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.	Westwaard Wonen hoort ieder jaar de stakeholders. Hiermee beïnvloeden de stakeholders het beleid van Westwaard Wonen. Vanaf 2008 heeft Westwaard Wonen expliciet uitgesproken, dat de oordelen van de stakeholders betrokken worden bij de vaststelling van beleid(skaders).	8	10%	0,8
<b>Presteren volgens Stakeholders: 7,4 (afgerond 7)</b>				

Westwaard Wonen kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt. Sinds 2007 ontmoet Westwaard Wonen haar stakeholders jaarlijks bij een stakeholdersbijeenkomst, waar zij op basis van een aantal thema's de meningen en verwachtingen van de stakeholders ophalen.

De klanttevredenheid heeft in de loop van de tijd een belangrijke plaats gekregen bij Westwaard Wonen. Via het KHW-label, de exit-enquêtes en de klantenpanels wordt de klanttevredenheid gemeten en gemonitord.

De stakeholders van Westwaard Wonen hebben de prestaties van de corporatie beoordeeld met een ruim voldoende. De stakeholders geven aan, dat zij een ontwikkeling zien binnen Westwaard Wonen, maar dat de ontwikkeling nog niet op alle fronten heeft geleid tot zichtbare en duurzame prestaties.

## 5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

### 5.1 Inleiding

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

- De Transparantiemethodiek<sup>11</sup>, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel 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.).

Westwaard Wonen heeft aangegeven de Transparantiemethodiek niet in te kunnen vullen. Het verzamelen van deze gegevens over de afgelopen jaren kost relatief veel tijd en ligt daarom niet voor de hand. De beoordeling van het presteren naar Vermogen en Efficiëntie vindt derhalve plaats via twee lijnen.

### 5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2005 tot en met 2007 komt Westwaard Wonen naar voren als een financieel gezonde, maar matig actieve corporatie. De prognose laten geen toenemende dynamiek in de woningvoorraad zien. In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2005 tot en met 2007 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2008 tot en met 2012. Daarbij geldt steeds de referentiegroep<sup>12</sup> als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

#### *Onderhoudsuitgaven en woningverbetering*

De uitgaven voor onderhoud liggen volgens de CFV-gegevens voor Westwaard Wonen over het algemeen op een hoger niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk gemiddelde geldt. Dit geldt vooral voor de uitgaven met betrekking tot mutatieonderhoud. De ontwikkeling van de onderhoudskosten laat een licht stijgende lijn zien wat betreft de kosten voor klachtenonderhoud, een sterk stijgende lijn wat betreft de kosten voor mutatieonderhoud en een schommelende ontwikkeling wat betreft de kosten voor planmatig onderhoud.

<sup>11</sup> De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

<sup>12</sup> Westwaard Wonen behoort in CFV-termen tot de corporaties met een gemiddeld profiel met een krimpende portefeuille.

Tabel 5.1 Onderhoudskosten Westwaard Wonen, 2005 t/m 2007

x €1.000	2005	2006	2007	in € per vhe 2007		
				Westwaard Wonen	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	1.787	2.099	2.213	335	282	274
Mutatieonderhoud	2.849	2.189	3.700	560	211	175
Planmatig onderhoud	5.226	2.996	6.532	988	1.008	861

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Gedurende de afgelopen jaren is de onderhoudsbegroting bij Westwaard Wonen telkens niet geheel gerealiseerd. De reden hiervoor had te maken met de analyse, de doorrekening en de uitvoering. Een aantal jaar is de capaciteit binnen Westwaard Wonen onvoldoende geweest om alle werkzaamheden uit te voeren. De technische inventarisatie van het woningbezit heeft duidelijk gemaakt welke activiteiten de komende jaren uitgevoerd moeten worden. Er zijn projectleiders aangesteld, die de onderhoudsprojecten vooraf van een planning voorzien. In 2009 zal 90 tot 95% van de onderhoudsbegroting gerealiseerd worden en is een stap in de goede richting gezet.

#### *Uitgaven voor leefbaarheid*

Deze uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in individuele activiteiten en wijkgebonden activiteiten en daarbinnen in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven van Westwaard Wonen ligt ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke beeld op een laag niveau. Dit geldt vooral voor de uitgaven die gedaan worden met betrekking tot wijkgebonden (sociale en fysieke) activiteiten.

Tabel 5.2 Uitgaven leefbaarheid (realisatie in € per woongelegenheden 2007)

	Westwaard Wonen	Referentie	Landelijk
Individuele sociale activiteiten	0	6	11
Individuele fysieke activiteiten	7	9	10
Wijkgebonden sociale activiteiten	7	23	30
Wijkgebonden fysieke activiteiten	0	22	25
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>60</b>	<b>76</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Westwaard Wonen heeft nog geen beleid geformuleerd op het gebied van leefbaarheid. Ook de toewijzing van kosten aan de post leefbaarheid is nog niet compleet inzichtelijk voor Westwaard Wonen. In het jaarverslag van 2008 is een aanzet gedaan tot het meer inzichtelijk maken van de leefbaarheidsuitgaven (zie ook 5.3.3).

#### *Mutaties*

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. De dynamiek over de periode 2005-2007 is laag te noemen in vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld. De prognose voor 2008-2012 toont een zelfde lage dynamiek.



Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad Westwaard Wonen, 2005 t/m 2007 en 2008 t/m 2012

	2005-2007			2008-2012		
	Westwaard Wonen	Referentie	Landelijk	Westwaard Wonen	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,7	0,8	1,0	0,9	2,0	1,7
Sloop huur	1,0	1,0	0,7	0,4	0,7	0,9
Aankoop huur	0,0	0,7	0,7	0,0	0,4	0,3
Verkoop huur	0,6	1,7	1,2	0,1	0,9	0,8
Nieuwbouw koop	0,0	0,2	0,3	0,0	1,2	0,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

De resultaten uit bovenstaande tabel zijn deels verklaarbaar vanuit het beleid van Westwaard Wonen. Zo hanteert Westwaard Wonen een restrictief verkoopbeleid voor de verkoop van haar bezit (zie hoofdstuk 2). Daarnaast realiseert Westwaard Wonen zelf geen nieuwbouwkooptoningen.

#### *Realisatie-index*

In de periode 2005-2007 maakte Westwaard Wonen de eigen prognoses relatief goed waar. De realisatie-indices voor nieuwbouw en sloop liggen hoger dan landelijk.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2005-2007; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2005-2007	Westwaard Wonen	Landelijk
Nieuwbouw	83%	54%
Sloop	58%	50%

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

#### *Kosten en opbrengsten productie*

De stichtingskosten van de nieuw gebouwde sociale huurwoningen van Westwaard Wonen liggen op een laag niveau. Zowel de bouwkosten als de grondkosten zijn hier debet aan. De opbrengsten van verkochte huurwoningen liggen ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke beeld op een hoger niveau.

Tabel 5.5 Kosten en opbrengsten 2005-2007

Kosten en opbrengsten	Westwaard Wonen	Referentie-groep	Landelijk
<b>Sociale huurwoningen</b>			
Bruto stichtingskosten	111.774	145.571	147.131
- grondkosten	15.000	16.529	18.884
- bouwkosten	96.516	127.491	121.485
- bijkomende kosten	258	1.551	6.762
<b>Verkoop bestaand bezit</b>			
Bruto verkoopprijs	200.500	148.490	145.727
Verkoopkosten	3.000	2.090	7.205

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### Rentedekkingsgraad

Westwaard Wonen had steeds een gunstiger rentedekkingsgraad<sup>13</sup> dan de referentiegroep en het landelijk beeld laten zien. In 2007 is die situatie veranderd en komt Westwaard Wonen op een nagenoeg gelijk niveau uit.

Tabel 5.6 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2004	2005	2006	2007
Westwaard Wonen	2,1	1,6	1,7	1,4
Referentiegroep	1,7	1,6	1,5	1,4
Landelijk	1,5	1,6	1,6	1,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij Westwaard Wonen lager dan het landelijk gemiddelde, terwijl de WOZ-waarde op een hoger niveau ligt.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde

	Westwaard Wonen	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 31.123	€ 40.998
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 29.435	€ 33.980
WOZ-waarde	€ 154.486	€ 147.312
Huur/WOZ-waarde	3,0	3,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### 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 31/12/07) en op basis van de prognoses (31/12/12). Westwaard Wonen heeft een positief oordeel gekregen.

In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid lager ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is, terwijl de risicobeoordeling iets hoger ligt. Het verschil zit vooral in de relatief grotere gevoeligheid van Westwaard Wonen voor macro-economische risico's<sup>14</sup>, terwijl zowel het marktrisico als het operationeel risico voor Westwaard Wonen op een duidelijk lager niveau liggen. Naar de toekomst gezien geeft het CFV aan, dat het totaal risico op een nagenoeg gelijk niveau blijft, terwijl

<sup>13</sup> dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

<sup>14</sup> Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

voor de referentiegroep en het landelijk gemiddelde een stijging wordt verwacht. Voor Westwaard Wonen concludeert het CFV overigens wel, dat het macro-economische risico iets zal afnemen, terwijl zowel het marktrisico<sup>15</sup> als het operationele risico<sup>16</sup> enigszins zullen toenemen. Voor het de genoemde risico's geldt wel, dat ze allemaal onder het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde zullen blijven.

Tabel 5.8 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2007	2012
Westwaard Wonen	11.864	7.343
Referentie	14.349	15.168
Landelijk	13.217	14.605

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Tabel 5.9 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2007				2012			
	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro-economisch	Operationeel	Totaal
Westwaard Wonen	2,2	11,5	1,5	11,8	3,5	11,2	1,8	11,9
Referentie	3,3	9,8	3,4	11,1	4,8	10,6	5,6	13,1
Landelijk	3,7	9,4	2,6	10,8	4,9	9,7	4,5	12,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Westwaard Wonen heeft continuïteitsoordeel A gekregen: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie is in lijn met de inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

### 5.3 Financiële sturing door Westwaard Wonen

De financiële sturing door Westwaard Wonen is vastgelegd in het financieel statuut (2008). Als algemene doelstelling heeft Westwaard Wonen verwoord: het behalen van een optimaal rendement met behoud van een voldoende solvabiliteit en liquiditeit binnen verantwoorde grenzen met betrekking tot het nemen van risico's.

Westwaard Wonen hanteert voor de financiële sturing een normatieve solvabiliteitsgrens van 10 tot 15%. In de praktijk ligt de solvabiliteit telkens boven de 15%.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

Vanuit het financieel statuut komt naar voren, dat de eigen normstellingen ten aanzien van financieren, beleggen en investeren op orde komen. Een verdere doorontwikkeling is mogelijk voor Westwaard Wonen wanneer gekeken wordt naar:

- realistisch begroten
- beleidsmatige onderbouwing MJB
- uitwerking in scenario's
- risicomangement

De aandacht hiervoor is deels zichtbaar in bijvoorbeeld een intern risicobeheersings- en controlesysteem (voortgangsrapportages, BSC). Daarnaast is er aandacht voor het vastleggen van een expliciet toezichtskader rondom investeringsbeslissingen. In 2008 heeft dat geleid tot een notitie over de investeringen in sportmaatschappelijk vastgoed. Bij beheersing van de renterisico's heeft Westwaard Wonen de voorkeur voor klassieke instrumenten als vervroegde aflossing, tijdelijk kort financieren, looptijdmanagement e.d.

De in 2007 uitgevoerde technische inventarisatie van de voorraad heeft geleid tot aanzienlijke verhoging van de geprognosticeerde onderhoudsuitgaven. Westwaard Wonen heeft hierdoor wel een beter inzicht in de onderhoudsuitgaven en de planning hiervan. Hierdoor zal het in de toekomst makkelijker zijn om de onderhoudsbegrotingen te realiseren.

### 5.3.1 Meerjarenbegroting 2009 – 2018

In de inleiding van de meerjarenbegroting 2009-2018 wordt een beeld geschetst van de impact van de crisis voor de corporaties:

- Kredietcrisis: de beschikbaarheid van geld is beperkt en de kosten van leningen nemen toe.
- Vastgoedcrisis: de woningbouwproductie neemt drastisch af, de verkooprisico's nemen toe. Van de corporatiesector wordt een anticyclische bijdrage verwacht, maar tegelijkertijd wordt de investeringskracht uitgehold (zie volgend punt) dat maar een beperkt aantal corporaties daarin lijkt te slagen.
- Institutionele crisis: de verhouding tussen de sector en de landelijke politiek is slecht. De integrale vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing kosten Westwaard Wonen gemiddeld €1,5 miljoen structureel per jaar (= ca €30 miljoen investeringskracht).
- Klimaatcrisis: dit vraagt van de corporaties een veel explicieter duurzaamheidsbeleid.

Een deel van de effecten die hierboven beschreven staan, zijn doorvertaald in de meerjarenbegroting.

In de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Jaarlijkse huurverhoging 2,25%
- Huurderving 1% (voor sloopcomplexen laatste drie jaar oplopend 25, 50, 75%)
- Onderhoudslasten prijsstijging voor 2009 4,5%, de overige jaren 3,25%
- Overige bedrijfslasten jaarlijkse prijsstijging 2,25%
- Rente financieringskosten 6%
- Rente financieringsoverschotten 3,75%
- €95.000 voor leefbaarheid (inclusief €45.000 personeelslasten)
- Vogelaarheffing: €50 per woning per begrotingsjaar tot en met 2017
- Lokale belastingen
- Een beperkt verkoopprogramma

- Sloop conform programma
- Ca. 265 nieuwbouwwoningen
- Realisatie maatschappelijke voorzieningen, commerciële ruimte
- Investerings (niet zijnde vastgoed) conform investeringsbegroting.

Bij de doorrekening van de eerste scenario's is een aantal uitgangspunten gewijzigd:

- De doorrekening van de prijsstijging voor onderhoudsuitgaven 2009 ad 4,5% is achterwege gebleven
- Op het totaal van de geprognosticeerde planmatig onderhoudsuitgaven in de jaren 2010-2013 is 10% per jaar in mindering gebracht (onderuitputting)
- Op het totaal van de geprognosticeerde planmatig onderhoudsuitgaven in de jaren 2014-2018 is 5% per jaar in mindering gebracht (onderuitputting)
- Voor herfinancieringen, liquiditeitstekorten en nieuw aan te trekken leningen is als uitgangspunt een rentepercentage van 5,25% genomen.

Dit heeft geleid tot de volgende meerjarenbegroting:

Tabel 5.10 Meerjarenbegroting 2009-2018

X € 1.000	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Huren	32.168	33.626	35.270	36.086	36.919	37.772	38.643	39.535	40.446	41.378
Vergoedingen	2.863	2.927	2.993	3.061	3.130	3.200	3.272	3.346	3.421	3.498
Overheidsbijdragen	261	257	160	156	156	67				
Verkoop onr. goed	574	511	531	555	584	520	542	567	544	545
Ov. Bedrijfsopbr.	184	188	192	197	201	206	210	215	220	225
<i>Som der bedrijfsopbr.</i>	<i>36.050</i>	<i>37.509</i>	<i>39.146</i>	<i>40.055</i>	<i>40.990</i>	<i>41.765</i>	<i>42.667</i>	<i>43.663</i>	<i>44.631</i>	<i>45.646</i>
<b>Bedrijfslasten</b>										
Afschrijvingen	4.477	4.753	5.054	5.363	5.596	5.724	5.374	5.686	5.370	5.050
Lonen en salarissen	3.394	3.470	3.549	3.628	3.710	3.794	3.879	3.966	4.055	4.147
Sociale lasten	201	206	210	215	220	225	230	235	240	245
Pensioenlasten	470	481	491	503	514	525	537	549	562	574
Lasten onderhoud	15.870	15.190	13.755	13.824	12.268	11.596	11.335	12.078	12.507	7.954
Overige bedrijfslasten	7.555	7.845	8.197	8.467	8.741	9.018	9.301	9.506	9.716	9.931
Vogelaarheffing	364	372	380	389	398	407	416	425	435	
<i>Som der bedrijfslasten</i>	<i>32.331</i>	<i>32.317</i>	<i>31.636</i>	<i>32.389</i>	<i>31.447</i>	<i>31.289</i>	<i>31.072</i>	<i>32.445</i>	<i>32.885</i>	<i>27.901</i>
<i>Bedrijfsresultaat</i>	<i>3.719</i>	<i>5.192</i>	<i>7.510</i>	<i>7.666</i>	<i>9.543</i>	<i>10.476</i>	<i>11.595</i>	<i>11.218</i>	<i>11.746</i>	<i>17.745</i>
<b>Fin baten en lasten</b>										
Rentebaten	324	212	202	196	190	108	49	47	47	47
Rentelasten	-7.605	-8.861	-9.134	-8.985	-8.918	-8.589	-8.335	-8.209	-7.951	-7.404
Belastingen	-247	-364	-972	-1.125	-1.666	-2.037	-2.295	-2.309	-2.438	-3.889
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-3.809</b>	<b>-3.821</b>	<b>-2.394</b>	<b>-2.248</b>	<b>-851</b>	<b>-42</b>	<b>1.014</b>	<b>747</b>	<b>1.404</b>	<b>6.499</b>

Bron: Westwaard Wonen

Het bedrijfsresultaat voor belastingen neemt jaarlijks in omvang toe en maakt uiteindelijk vanaf 2015 de rentelasten en belastingen goed, zodat er een positief resultaat na belasting ontstaat.

Wanneer naar de balans gekeken wordt, blijkt dat het eigen vermogen afneemt tot 2014 om vanaf 2015 weer toe te nemen. In 2018 zal het niveau van 2009 overstegen zijn. De solvabiliteit gaat van 19% in 2009 terug naar 15% in de periode 2012-2014 om daarna te stijgen naar een niveau van 22% in 2018.

Westwaard Wonen heeft in haar meerjarenbegroting ook de risico's benoemd, zowel de financiële risico's als de moeilijk kwantificeerbare risico's (zoals organisatierisico's).

### 5.3.2 Kasstromen

De financiële sturing vindt plaats op basis van de criteria van het CFV en WSW. Het kasstroomoverzicht van 2007 en 2008 toont een negatieve kasstroom. De verwachting is dat de kasstromen weer positief worden (negatieve kasstromen hebben vooral te maken met de investering in materiële vaste activa in Oostpolder Papendrecht en het groot onderhoud in Papendrecht).

Het WSW heeft in juni 2009 aangegeven dat de operationele kasstromen van Westwaard Wonen niet voldoen aan de uitgangspunten van het WSW (de operationele kasstromen moeten over de komende vijf jaar per saldo positief zijn en daarnaast moeten voldoende middelen gegenereerd worden om een aflossing van 2% mogelijk te maken). Vanuit de opgegeven kasstroomprognoses voor de komende 10 jaar blijkt dat er na 2013 weer aan de WSW-normen wordt voldaan. Het WSW merkt op dat er na 2013 nagenoeg geen investeringen geraamd zijn.

### 5.3.3 Inzet maatschappelijk vermogen

Westwaard Wonen heeft ten behoeve van de visitatie een overzicht gemaakt van haar maatschappelijke inspanningen. De corporatie merkt hierbij op, dat niet alle maatschappelijke inspanningen in geld uitgedrukt kunnen worden. Als voorbeeld wordt de trekkersrol in het tweemaandelijks terugkerend 'sociaal platform' genoemd, waarvan het maatschappelijk belang groot is.

Maatschappelijke inzet van vermogen (financieel kwantificeerbaar):

- Realisatie van een gebouw specifiek voor kinderopvang van 0- tot 6-jarigen (in samenwerking met opvangorganisatie)
- Realisatie van een 'brede school' met naschoolse kinderopvang (in samenwerking met betreffende school en opvangorganisatie)
- Realisatie van een multifunctioneel centrum waarin o.a. een wijkrestaurant, dagopvang voor ouderen, begeleid wonen project (die ook deelnemen in dagelijkse activiteiten ten behoeve van het MFC zoals restaurant, schoonmaakfuncties e.d.) gecombineerd met een 'brede school'
- Deelname aan projecten voor buurtbemiddeling
- Inzet van huismeesters in gebouwen specifiek voor ouderen, zonder dat daarbij alle kosten worden gedekt door bewoners
- Nieuwbouwwoningen geschikt maken voor de opvang van anders begaafden (in samenwerking met zorgleverancier), niet kostendekkend
- Aanpassen van bestaande woningen naar een begeleid wonen project (resocialisatie) Leger des Heils

Daarnaast kan het realiseren van sociale huurwoningen genoemd worden, waarbij onrendabel wordt geïnvesteerd.

Inzet van Westwaard Wonen in maatschappelijke projecten (niet financieel kwantificeerbaar):

- Trekkersrol in het bij elkaar brengen van diverse maatschappelijke organisaties ('sociaal platform') waarbij gedeelde zorgen om bewoners/klanten/huurders worden uitgewisseld om op die wijze de meest efficiënte en afgestemde oplossingsrichting uit te werken
- Actieve en open communicatie met bewonerscommissies
- Deelname aan bijvoorbeeld 'dag voor de ouderen', 'senioredagen', activiteiten georganiseerd door plaatselijke maatschappelijke organisaties

De ambitie van Westwaard Wonen in het maatschappelijk ondernemen is verder bijvoorbeeld terug te vinden in de ontwikkelportefeuille. In de begroting 2009 is binnen de ontwikkelportefeuille 37,5% gereserveerd voor het realiseren van maatschappelijk onroerend goed. In de komende begroting voor 2010 is dit percentage: 35,5%.

In beide jaren zijn dezelfde projecten opgenomen. Nagenoeg al deze projecten bevinden zich in de definitieve uitwerking-, danwel uitvoeringsfase.

Tot slot is een overzicht gemaakt van de uitgaven voor leefbaarheid:

Tabel 5.11 Overzicht uitgaven leefbaarheid

Activiteit	2006	2007	2008	2009 (30-6)
kosten eigen dienst	€ 6.800	€ 37.600	€ 52.772	€ 19.884
graffiti verwijderen	€ 12.016	€ 3.330	€ 4.942	€ 1.893
financiële bijdrage veiligheid en toezicht	€ 19.095	€ 17.833	€ 35.085	€ 350
reinigen gevels	€ 18.022			
diversen	€ 20.328	€ 23.913	€ 38.783	€ 7.591
<b>Totaal</b>	<b>€ 76.261</b>	<b>€ 82.676</b>	<b>€ 131.582</b>	<b>€ 29.718</b>

Bron: Westwaard Wonen

Er is een toename 'kosten eigen dienst' te zien in 2007/2008, omdat medio 2007 een assistent-huismeester is aangenomen. De kosten voor deze huismeester worden op leefbaarheid geboekt. De post diversen omvat bijvoorbeeld het afsluitbaar maken van portieken, het aanbrengen van een deurautomaat, het aanbrengen van verlichting in de keldergangen en tuinaanleg in diverse complexen.

Westwaard Wonen hanteert hierbij een enge definitie van leefbaarheiduitgaven. Wanneer uitgegaan wordt van de bredere VROM-definitie van leefbaarheid is er sprake van leefbaarheiduitgaven van €1.315.000 in 2008. Per wooneenheid is dit bijna €200 en exclusief onrendabele investeringen ca €55.

- Aankoop bijzondere panden € 50.000
- Investering in Brede School initiatieven €900.000
- PKVW en overig veiligheid €100.000
- Schoon, heel en veilig € 50.000
- Sponsoring buurtactiviteiten € 10.000
- Ondersteuning bewonersinitiatieven € 20.000

- Participatie buurtbemiddeling € 20.000
- Huismeesters €120.000
- Participatie in wijkschouwen/-overleggen € 20.000
- Participatie in lokaal sociaal platforms € 25.000

## 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 het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

De cijfers van het CFV geven aan dat de netto bedrijfslasten per verhuureenheid bij Westwaard Wonen in de periode 2004 tot en met 2007 voortdurend onder die van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde lagen. Daarnaast kan vastgesteld worden, dat het aantal verhuureenheden per fte relatief omvangrijk is. De personeelskosten per verhuureenheid liggen op een (iets) hoger niveau dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. Dit kan verklaard worden vanuit het feit, dat Westwaard Wonen relatief veel inhuur van extern personeel heeft gehad. In 2009 zijn diverse maatregelen genomen om de verhouding intern/extern personeel te normaliseren. Dit heeft geleid tot het versterken van de eigen organisatie.

Tabel 5.12 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Westwaard Wonen	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.130	€ 1.449	€ 1.249
Personeelskosten per fte	€ 66.569	€ 56.424	€ 61.209
Aantal vhe per fte	121	81	94

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Tabel 5.13 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	Toename 2004- in %
Westwaard Wonen	€ 918	€ 977	€ 1.032	€ 1.130	23,1
Referentiegroep	€ 1.026	€ 1.155	€ 1.285	€ 1.449	41,2
Landelijk	€ 1.043	€ 1.125	€ 1.169	€ 1.249	19,7

Bron: Corporatie in Perspectief, Westwaard Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Westwaard Wonen heeft geen uitgewerkt beleid ten aanzien van efficiëntie. In de Balanced Score Cards wordt wel gemonitord op de netto bedrijfslasten, waarbij het uitgangspunt is dat ze onder het niveau van de referentiegroep moeten blijven. De organisatie van Westwaard Wonen kent als het ware een ingebouwde efficiënte houding: doe maar gewoon, dat is gek genoeg.



## 5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Westwaard Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.14 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i> 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>Westwaard Wonen waardeert op historische kostprijs en berekent tevens de bedrijfswaarde van het bezit.</p> <p>Westwaard Wonen heeft geen beleidsmatig uitgewerkte strategie voor het eigen bezit. Het strategisch voorraadbeleid was ten tijde van de visitatie in ontwikkeling. De onderhoudsuitgaven zijn in de afgelopen jaren voortdurend achtergebleven bij de eigen begrotingen, maar komen in 2009 op orde. De corporatie laat echter wel prestaties zien, onder meer in de herstructurering. Het bezit in Alblasserdam was overwegend net naoorlogs en in de periode 2000-2007 stevig gemoderniseerd (705 won sloop en nieuwbouw). Ook worden prestaties geleverd in leefbaarheid en veiligheid (maar deze worden niet transparant in beeld gebracht) en in de realisatie van maatschappelijk vastgoed.</p> <p>Op hoofdlijnen is verder het navolgende van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Papendrecht is het bezit overwegend uit de jaren 60-70 en nu toe aan modernisering;</li> <li>• na 2015 gaat ruim 40% van het bezit uit exploitatie. De strategie daarvoor moet nog worden uitgewerkt;</li> <li>• nieuwbouw is noodzakelijk om de sociale huurvoorraad in omvang gelijk te houden.</li> </ul> <p>De meerjarenbegrotingen omvatten de investerings-opgaven van de relatief zekere projecten; tevens is een aantal aannames weergegeven. Westwaard Wonen hanteert geen normatieve economische rendementseisen. Het besluitvormingskader voor investeringsbeslissingen is in ontwikkeling.</p>	6	70%	4,2

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>Westwaard Wonen heeft geen uitgewerkt verkoopbeleid. Men was tot nu toe terughoudend in de verkoop van het bezit. Er zijn oorspronkelijk ca. 500 woningen gelabeld voor verkoop en daarvan zijn er ca. 400 verkocht. De verkoopambitie voor de komende jaren ligt op minder dan 10 woningen/jaar.</p> <p>Westwaard Wonen ontwikkelt zelf geen nieuwbouwwoningen. De realisatie van nieuwbouwprojecten gebeurt door marktpartijen, waarbij Westwaard Wonen de huurwoningen terugkoopt en de opbrengst-potentie van eventuele nieuwbouwwoningen in de aankoopprijs verdisconteert.</p> <p>Westwaard Wonen stuurt primair op de normstellingen van het WSW. In de afgelopen jaren was de corporatie onveranderd kredietwaardig. De kasstromen voldoen in de komende jaren niet aan de WSW eisen; WSW geeft daarom niet het volledige financieringsvolume vrij.</p> <p>Westwaard Wonen heeft de risico's kwalitatief benoemd. Men hanteert de risicobuffers die het CFV toepast, maar beschouwt deze in belangrijke mate als subjectieve vaststellingen. Het financiële risicomanagement is recent vastgelegd in onder meer BSC, treasury statuut en financieel statuut. Het risicomanagement voor vastgoedprojecten is in ontwikkeling.</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>Westwaard Wonen geeft op hoofdlijnen inzicht in de wijze waarop de beschikbare financiële middelen worden ingezet ten behoeve van het leveren van maatschappelijke prestaties. Zichtbaar is dat de corporatie presteert, zowel wat betreft het vastgoed (woningen en maatschappelijk vastgoed) als in maatschappelijke termen (onder meer leefbaarheid). De beleidskaders en de afwegingscriteria zijn echter nog in ontwikkeling en beperkt transparant.</p>			

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen	Westwaard Wonen presteert naar het oordeel van de visitatiecommissie voldoende naar vermogen. De wil om te presteren is overtuigend aanwezig en prestaties zijn zichtbaar. Het ontbreken van beleidskaders, transparante weergave van prestaties (leefbaarheid) en de onderuitputting van de begroting in de afgelopen jaren maken het niet makkelijk om dit oordeel verder aan te scherpen.			
<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen	Westwaard Wonen hanteert geen duidelijke eigen visie en doelstelling wat betreft het rendement op vermogen. Men stuurt primair op de normstellingen van de toezichhouders CFV en WSW. Westwaard Wonen heeft de A-status bij het CFV en is voor het WSW steeds onveranderd kredietwaardig. Uitgangspunt is verder het zoveel mogelijk benutten van het eigen vermogen om de kosten van vreemd vermogen te reduceren.	6	10%	0,6
<i>Risicoprofiel</i> III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	Westwaard Wonen hanteert een minimum solvabiliteitsdoelstelling van 10% uitgaande van waardering op basis van boekwaarde; daarbij is een bandbreedte van 10-15% vastgesteld. Deze solvabiliteitsdoelstelling is normatief vastgesteld en kent geen zichtbare relatie met het voorgenomen investeringsprogramma. De solvabiliteit lag in de afgelopen jaren steeds ruim boven de eigen bandbreedte en ligt ook in de MJB 2009-2018 boven 10%.	6	10%	0,6
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt	In de CFV registratie over de jaren 2005 t/m 2007 heeft Westwaard Wonen in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld relatief lage netto bedrijfslasten per vhe en een groter aantal vh per fte. De personeelskosten liggen daarentegen iets hoger. Daarmee ontstaat het beeld van een relatief efficiënte corporatie. Westwaard Wonen heeft geen expliciet beleid geformuleerd voor efficiënt presteren. De aandacht voor efficiëntie is zichtbaar in de platte organisatie, de attitude ('doe maar gewoon', eerst presteren en dan eventueel beleidsmatig verankeren; promise less, deliver more) en de BSC-normstelling voor de eigen netto bedrijfslasten waar men steeds onder blijft.	7	10%	0,7
<b>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,1 (afgerond 6)</b>				

Westwaard Wonen heeft geen beleidsmatig uitgewerkte strategie voor het eigen bezit. Het strategisch voorraadbeleid was ten tijde van de visitatie in ontwikkeling. De onder-

houdsuitgaven zijn in de afgelopen jaren voortdurend achtergebleven bij de eigen begrotingen, maar komen in 2009 op orde. De corporatie laat echter wel prestaties zien, onder meer in de herstructurering. Het bezit in Alblisserdam was overwegend net naoorlogs en in de periode 2000-2007 stevig gemoderniseerd. Voor Papendrecht, waar het bezit overwegend uit de jaren '60 en '70 stamt, staat de herstructurering op de planning.

Westwaard Wonen stuurt primair op de normstellingen van het WSW. In de afgelopen jaren was de corporatie onveranderd kredietwaardig. De kasstromen voldoen in de komende jaren niet aan de WSW eisen; WSW geeft daarom niet het volledige financieringsvolume vrij. Daarnaast hanteert Westwaard Wonen een minimum solvabiliteits eis van 10% uitgaande van waardering op basis van boekwaarde; daarbij is een bandbreedte van 10-15% vastgesteld. De solvabiliteit lag en ligt steeds boven de 15%.

Westwaard Wonen presteert naar het oordeel van de visitatiecommissie voldoende naar vermogen. De wil om te presteren is overtuigend aanwezig en prestaties zijn zichtbaar. Het ontbreken van beleidskaders, transparante weergave van prestaties (leefbaarheid) en de onderuitputting van de begroting in de afgelopen jaren maken het niet makkelijk om dit oordeel verder aan te scherpen.

Westwaard Wonen is in vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld relatief efficiënt. De corporatie heeft geen beleid vastgelegd met betrekking tot efficiëntie, maar de aandacht ervoor is zichtbaar in de platte organisatie, de attitude ('doe maar gewoon', eerst presteren en dan eventueel beleidsmatig verankeren; promise less, deliver more) en de BSC-normstelling voor de eigen netto bedrijfslasten waar men steeds onder blijft.

## 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 en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
  - Eigen ambities en doelen.
  - Opgaven in het werkgebied.
  - Betrokkenheid van belanghebbenden.
  - Vermogen.

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

### 6.2 Governance structuur

De Raad van Commissarissen bestaat uit zeven leden. De profielschets, die in december 2007 opgesteld is, geeft aan dat elk lid van de Raad van Commissarissen dient te beschikken over:

- Affiniteit met de doelstelling van de Woningstichting
- Brede maatschappelijke belangstelling en ervaring
- Bestuurlijk inzicht
- Het vermogen analytisch en beleidsmatig te denken en te oordelen
- Het vermogen zich in zijn functioneren als commissaris immer objectief en onafhankelijk op te stellen
- Het vermogen te werken in teamverband
- Voldoende tijd voor een serieuze en adequate vervulling van het als commissaris op zich genomen takenpakket.

Daarnaast dient elk lid van de Raad te beschikken over een of meer van de onderstaand genoemde specifieke deskundigheden en wel zodanig dat alle genoemde deskundigheden binnen de Raad van Commissarissen aanwezig zijn:

- Financieel-economisch
- Juridisch
- Bedrijfskundig/organisatiekundig
- Volkshuisvestelijk/bouwwereld

- Welzijn en veiligheid
- Commercieel vastgoed
- Commerciële dienstverlening

Westwaard Wonen onderschrijft de Governance Code en heeft daarop geen uitzonderingen vastgesteld. Op de website van Westwaard Wonen krijgt Governance invulling door informatie over de Raad van Commissarissen (leden, reglement auditcommissie, reglement remuneratiecommissie, reglement Raad van Commissarissen). Opvallend is dat naast de gebruikelijke informatie ook de door de Raad van Commissarissen genomen besluiten over het jaar 2008 op de website vermeld staan. De Raad van Commissarissen heeft een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De Auditcommissie bereidt de vergaderingen voor en adviseert de Raad van Commissarissen, maar de integrale discussies worden steeds in de voltallige Raad gevoerd.

De Raad van Commissarissen komt vijf keer per jaar bijeen voor een reguliere vergadering. Jaarlijks houdt de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie, eerst in de vorm van tweegesprekken en vervolgens in een gezamenlijke bijeenkomst. Men heeft geconstateerd, dat de Raad van Commissarissen kritischer mag zijn om de ontwikkeling van de organisatie te stimuleren: Westwaard Wonen moet van een hands-on mentaliteit naar een steviger beleidsmatige verankering.

In 2008 en 2009 is Westwaard Wonen genomineerd voor het Glazen Huis, zowel wat betreft de transparante verslaglegging als wat betreft de themaprijs. In 2009 heeft Westwaard Wonen de Glazen Huisprijs gekregen voor het meest transparante jaarverslag.

*Uit het juryrapport: 'Een zeer toegankelijk, handzaam verslag dat uitnodigt tot lezen en dat ook qua inhoud heel goed in elkaar zit. De lezer krijgt een indruk van de maatschappelijke prestaties in 2008, waarbij ook aandacht is voor zaken die niet zijn gelukt'.*

### 6.3 Intern Toezicht

De Raad van Commissarissen deelt de analyse van de visitatiecommissie wat betreft de moeizame realisatie van de onderhoudsplanning van de afgelopen jaren. Er heeft een technische inspectie van het bezit plaatsgevonden en men is in de begrotingssystematiek van normen naar feitelijke uitgaven gegaan. Tot op heden heeft dat nog niet geleid tot een verlaging van de begroting. De Raad van Commissarissen is alert op dit punt en heeft het initiatief genomen om de Auditcommissie en de accountant te laten onderzoeken hoe een realistischer begroting tot stand kan komen.

Het verkoopbeleid van Westwaard Wonen is terughoudend en vooral ingestoken vanuit een vermogensinvalshoek. Inmiddels komen er ook volkshuisvestelijke aspecten in de discussie. De Raad van Commissarissen verwacht dat het aantal verkopen wel zal toenemen, maar dat er vooral ook gekeken wordt naar andere financieringsvormen (tussen huur en koop).

De portefeuillevernieuwing van Westwaard Wonen vindt plaats in de vorm van sloop/nieuwbouw en renovatie. De grote herstructurering in Alblasterdam is afgerond en staat in Papendrecht te beginnen. De opgave in Papendrecht is groot en de vraag is of en hoe die te financieren is. Mede daarom is duidelijkheid over het meerjarenbeeld (opgave en middelen) van belang. Wat betreft de besluitvorming over investeringsvoorstellen wil de Raad van Commissarissen toe naar een beter afwegingskader en steviger argumentatie. Er

zijn formats in ontwikkeling en de besluitvormingscriteria moeten nog geformuleerd worden.

## 6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Westwaard Wonen heeft sinds de checklist van de commissie Glasz steeds de ontwikkelingen opgevolgd in het kader van het maatschappelijk ondernemerschap en het afleggen van verantwoording. Men vult de horizontale verantwoording in en voert de gesprekken met de stakeholders. Westwaard Wonen luistert naar de stakeholders, en vanaf 2008 worden de oordelen van de stakeholders betrokken bij de vaststelling van (beleids)kaders. In het jaarverslag wordt weergegeven met welke stakeholders Westwaard Wonen op welke wijze en met welke regelmaat contact onderhoudt:

Tabel 6.1 Stakeholders

Stakeholder	Contactvorm	Frequentie	Dominante thema's
Huurdersverenigingen	Informeel overleg	2 x per maand	Bewonerscommissies
Alblasserdam en Papendrecht	Formeel overleg	1 x per 2 maanden	Leefbaarheidvraagstukken
	Overleg delegatie RvC	1 x per jaar	Herstructurering
	Participatie stakeholders-bijeenkomst	1 x per jaar	Maatschappelijk vastgoed
			Huurbeleid
			Woonruimteverdeling
			Kwaliteitsbeleid
			Financiële continuïteit
			Strategie
Gemeente Alblasserdam en gemeente Papendrecht	Bestuurlijk overleg B&W	1 x per 2 maanden	Leefbaarheidvraagstukken
	Stuurgroepoverleg gebiedsontwikkelingen	1 x per 3 maanden	Herstructurering
	Raadscommissies	1 x per jaar	Maatschappelijk vastgoed
	Participatie stakeholders-bijeenkomst	1 x per jaar	Woonruimteverdeling
	Sociaal netwerk	1 x per 2 maanden	Financiële continuïteit
			Strategie
Regio Drechtsteden (overheden)	Drechtstedenoverleg over prestatieafspraken	2 x per jaar	Prestatieafspraken Drechtsteden
Onderwijs, zorg- en welzijnsinstellingen	Bestuurlijke overleggen	1 x per 3 maanden	Gebiedsontwikkeling
	Gebruikersoverleggen	1 x per maand	Innovatie wonen, welzijn, zorg
			Innovatie wonen, werken, leren
Politie	Individuele cases	Wekelijks	Leefbaarheidvraagstukken
	Sociale netwerken	1 x per 2 maanden	Integrale veiligheid
Collega-corporaties	Bilateraal overleg	1 x per maand	Strategie
	Bestuurlijk overleg	1 x per 2 maanden	Gebiedsontwikkeling
			Belangenbehartiging richting overheden
			Afstemming regionale prestatieafspraken

Bron: jaarverslag Westwaard Wonen 2008

Zie verder hoofdstuk 4 voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over Westwaard Wonen.

## 6.5 Prestatie op het gebied van governance: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Westwaard Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.2 Prestatie 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	Westwaard Wonen heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die 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. In 2005 behoorde Westwaard Wonen tot de 25 corporaties met de beste kwaliteit van de toezichtsrapportage. In 2008 en 2009 heeft Westwaard Wonen een dubbele nominatie voor de transparantie van het jaarverslag in de Glazen Huisverkiezing. In 2009 heeft Westwaard Wonen de Glazen Huisprijs gewonnen.	8	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	In 2007 heeft Westwaard Wonen de missie geformuleerd en de strategische doelstellingen benoemd rondom de thema's maatschappelijk rendement, financiële continuïteit, markt/klant, innovatie en personeel & organisatie. Deze doelstellingen kennen een normstelling en een monitoring in de Balanced Scorecard. In de jaarverslagen vindt een weergave van de prestaties plaats.	8	20%	1,6



Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<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 belanghouders.</p>	<p>Westwaard Wonen participeert in de PALT-afspraken die in de Drechtsteden zijn gemaakt.</p> <p>Alle prestatieafspraken voor de gemeenten Papendrecht en Alblasterdam moeten worden opgepakt door Westwaard Wonen, de enige corporatie in deze beide gemeenten. De corporatie heeft formele en informele contacten met de relevante stakeholders. De geleverde prestaties komen aan de orde in de PALT-overleggen en in de jaarverslagen.</p>	8	20%	1,6
<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>Westwaard Wonen vult de horizontale verantwoording in, Westwaard Wonen kent de eigen stakeholders goed en onderhoudt formeel en informeel contact met hen. Er wordt jaarlijks een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. In 2008 was de strategie in ontwikkeling onderwerp van het gesprek met stakeholders. Westwaard Wonen luistert naar de stakeholders en probeert in operationele zin vragen en behoeften van bijvoorbeeld zorginstellingen in te vullen. In de expliciete beleidsbeïnvloeding door de stakeholders en het verantwoording afleggen aan de stakeholders is een verdere doorontwikkeling mogelijk.</p>	7	20%	1,4
<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 aan het bestuur en de RvC/RvT.</p>	<p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening via de management letters aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. De Auditcommissie spreekt de accountant naar aanleiding van de jaarlijkse controle zonder de directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen formuleert jaarlijks aanvullende controleverzoeken voor de accountant</p>	8	20%	1,6
<b>Eindoordeel governance: 7,8 (afgerond 8)</b>				

De governance is bij Westwaard Wonen goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn (deels te vinden onder kopje ‘governance’, deels te vinden in het jaarverslag). De Governance code is geheel geïmplementeerd en wordt goed nageleefd.

De verslaglegging in de jaarverslagen heeft in 2005 geleid tot een goede beoordeling door de Minister. In 2008 en 2009 is Westwaard Wonen genomineerd voor de “Glazen Huis”prijs. In 2009 heeft Westwaard Wonen de Glazen Huisprijs gekregen voor het meest transparante jaarverslag.

*Uit het juryrapport: ‘Een zeer toegankelijk, handzaam verslag dat uitnodigt tot lezen en dat ook qua inhoud heel goed in elkaar zit. De lezer krijgt een indruk van de maatschappelijke prestaties in 2008, waarbij ook aandacht is voor zaken die niet zijn gelukt’.*

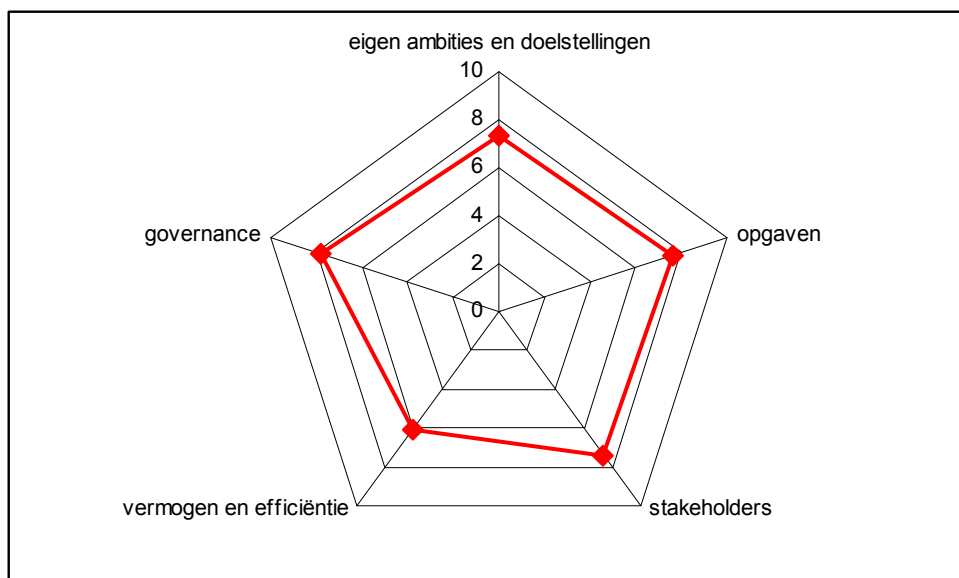
Westwaard Wonen hecht waarde aan het oordeel en de mening van haar stakeholders. Zij worden benoemd in het jaarverslag. De stakeholders van Westwaard Wonen worden formeel en informeel gehoord; jaarlijks vindt er een stakeholdersbijeenkomst plaats. De invloed van de stakeholders op het beleid van Westwaard Wonen is in ontwikkeling.

## Deel II: Prestatiespinnenwebben

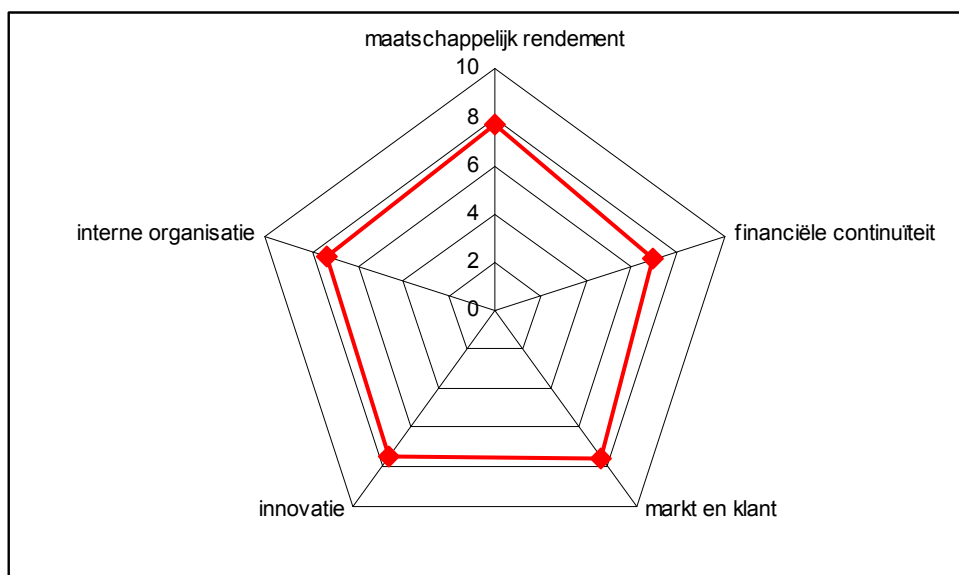
## Het totaalbeeld

Westwaard Wonen 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: 7,3):
- goed, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 7,6);
- ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 7,4)
- voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Westwaard Wonen en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 6,1).
- goed wat betreft de invulling van de governance (PnG: 7,8)



## Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

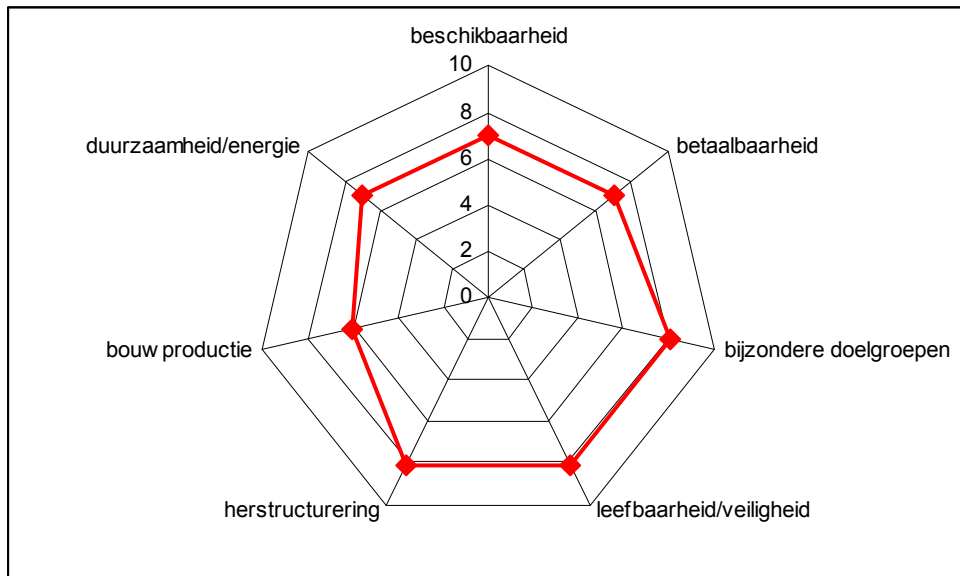


In de afgelopen jaren heeft Westwaard Wonen haar beleid vernieuwd en geactualiseerd. Er is een aantal strategische doelstellingen geformuleerd, die uiteindelijk vertaald zijn in vijf hoofddoelstellingen. De beschrijving en onderbouwing van beleidskeuzen is in ontwikkeling bij Westwaard Wonen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat er eerst gepresteerd wordt en dat daarna de kaders beleidsmatig vastgelegd worden. Op het moment dat het beleid vastgelegd wordt, is dat een moeizaam proces. Als voorbeeld kan hierbij de formulering van het Strategisch Voorraadbeleid genoemd worden, waarvan spoor 1 (de definiëring van de bestuurlijke kaders) gereed is, maar spoor 2 (de vertaling naar de verschillende complexen) nog niet op orde is.

Wat betreft de monitoring van de prestaties kan geconcludeerd worden dat deze bij Westwaard Wonen goed op orde is. Jaarlijks worden de strategische doelstellingen in de Balanced Score Cards vertaald naar prestatieindicatoren, die meetbaar gemaakt zijn. Vanaf 2007 wordt in de jaarverslagen op een transparante manier verantwoording afgelegd over de behaalde en niet-behaalde prestaties.

In het algemeen kan vastgesteld worden, dat de prestaties die Westwaard Wonen de afgelopen jaren heeft laten zien op de eigen doelen en ambities ruim voldoende zijn.

### Presteren naar Opgaven: goed



Westwaard Wonen presteert goed wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied. De corporatie kent de opgaven in Papendrecht en Alblasserdam goed en de opgaven zijn regionaal vastgelegd in de PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn). Daarnaast heeft Westwaard Wonen regulier bestuurlijk overleg met beide gemeenten in haar werkgebied, waarbij naast elkaar informeren ook gezocht wordt naar gezamenlijke oplossingen voor voorkomende knelpunten. Tot slot kan geconcludeerd worden dat op een aantal vlakken samenwerkingsovereenkomsten danwel convenanten gesloten zijn, vooral met betrekking tot bijzondere doelgroepen.

Op alle gemaakte afspraken laat Westwaard Wonen prestaties zien. Dit blijkt zowel uit de monitoring van de PALT-afspraken als uit de eigen verslaglegging van Westwaard Wonen.

## Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Westwaard Wonen kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt. Sinds 2007 ontmoet Westwaard Wonen haar stakeholders jaarlijks bij een stakeholdersbijeenkomst, waar zij op basis van een aantal thema's de meningen en verwachtingen van de stakeholders ophalen.

De klanttevredenheid heeft in de loop van de tijd een belangrijke plaats gekregen bij Westwaard Wonen. Via het KHW-label, de exit-enquêtes en de klantenpanels wordt de klanttevredenheid gemeten en gemonitord.

De stakeholders van Westwaard Wonen hebben de prestaties van de corporatie beoordeeld met een ruim voldoende. De stakeholders geven aan, dat zij een ontwikkeling zien binnen Westwaard Wonen, maar dat de ontwikkeling nog niet op alle fronten heeft geleid tot zichtbare en duurzame prestaties.

## Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

Westwaard Wonen heeft geen beleidsmatig uitgewerkte strategie voor het eigen bezit. Het strategisch voorraadbeleid was ten tijde van de visitatie in ontwikkeling. De onderhoudsuitgaven zijn in de afgelopen jaren voortdurend achtergebleven bij de eigen begrotingen, maar komen in 2009 op orde. De corporatie laat echter wel prestaties zien, onder meer in de herstructurering. Het bezit in Alblasterdam was overwegend net naoorlogs en in de periode 2000-2007 stevig gemoderniseerd. Voor Papendrecht, waar het bezit overwegend uit de jaren '60 en '70 stamt, staat de herstructurering op de planning.

Westwaard Wonen stuurt primair op de normstellingen van het WSW. In de afgelopen jaren was de corporatie onveranderd kredietwaardig. De kasstromen voldoen in de komende jaren niet aan de WSW-eisen; WSW geeft daarom niet het volledige financievolumen vrij. Daarnaast hanteert Westwaard Wonen een minimum solvabiliteitseis van 10% uitgaande van waardering op basis van boekwaarde; daarbij is een bandbreedte van 10-15% vastgesteld. De solvabiliteit lag en ligt steeds op de 15%.

Westwaard Wonen presteert naar het oordeel van de visitatiecommissie voldoende naar vermogen. De wil om te presteren is overtuigend aanwezig en prestaties zijn zichtbaar. Het ontbreken van beleidskaders, transparante weergave van prestaties (leefbaarheid) en de onderuitputting van de begroting in de afgelopen jaren maken het niet makkelijk om dit oordeel verder aan te scherpen.

Westwaard Wonen is in vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld relatief efficiënt. De corporatie heeft geen beleid vastgelegd met betrekking tot efficiëntie, maar de aandacht ervoor is zichtbaar in de platte organisatie, de attitude ('doe maar ge-

woon', eerst presteren en dan eventueel beleidsmatig verankeren; promise less, deliver more) en de BSC-normstelling voor de eigen netto bedrijfslasten waar men steeds onder blijft.

## Presteren met betrekking tot Governance: goed

De governance is bij Westwaard Wonen goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die via de website toegankelijk zijn (deels te vinden onder kopje 'governance', deels te vinden in het jaarverslag). De Governance code is geheel geïmplementeerd en wordt goed nageleefd.

De verslaglegging in de jaarverslagen heeft in 2005 geleid tot een goede beoordeling door de Minister. In 2008 en 2009 is Westwaard Wonen genomineerd voor de "Glazen Huis"prijs. In 2009 heeft Westwaard Wonen de Glazen Huisprijs gekregen voor het meest transparante jaarverslag.

Uit het juryrapport: 'Een zeer toegankelijk, handzaam verslag dat uitnodigt tot lezen en dat ook qua inhoud heel goed in elkaar zit. De lezer krijgt een indruk van de maatschappelijke prestaties in 2008, waarbij ook aandacht is voor zaken die niet zijn gelukt'.

Westwaard Wonen hecht waarde aan het oordeel en de mening van haar stakeholders. Zij worden benoemd in het jaarverslag. De stakeholders van Westwaard Wonen worden formeel en informeel gehoord; jaarlijks vindt er een stakeholdersbijeenkomst plaats. De invloed van de stakeholders op het beleid van Westwaard Wonen is in ontwikkeling.

## Deel III: Integrale beoordelingstabellen



*Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – zie ook tabellen bijlage 5*

Prestaties 2006

Aandachtsveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	7,3
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting	8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	6
	Leefbaarheidbevordering	8
	Betrekken huurders bij beleid	8
	Horizontale verantwoording	8
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	7
Markt en klant	Brede woningportefeuille	8
	Klantgerichte organisatie	PM
	Kwalitatief goede voorraad	7
Innovatie	Inspelen op sociale en marktontwikkelingen	7
	Samenwerking met collega-corporaties	Zie PALT
	Adequate organisatie	7,2
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,4</b>

Bron: Balanced Score Card 2006, jaarverslag 2006 Westwaard Wonen

Prestaties 2007

Aandachtsveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	6,4
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting	8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	8
	Leefbaarheidsbevordering	8
	Betrekken huurders bij beleid	PM
	Horizontale verantwoording	8
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	7,2
Markt en klant	Brede woningportefeuille	7
	Klantgerichte organisatie	8
	Kwalitatief goede voorraad	7,5
Innovatie	Inspelen op sociale en marktontwikkelingen	8
	Samenwerking met collega-corporaties	Zie PALT
Interne organisatie	Adequate organisatie	6,5
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,4</b>

Bron: Balanced Score Card 2007, jaarverslag 2007 Westwaard Wonen

Prestaties 2008

Aandachtsveld	Strategische Doelstelling	Beoordeling prestaties
Maatschappelijk rendement	Dynamiek voorraad/woonbehoefte	6,8
	Klanttevredenheid	8
	Leefbaarheidsbevordering	9
Financiële continuïteit	Waarborgen financiële continuïteit	6,6
Organisatie	Adequate organisatie	7
<b>Gewogen gemiddelde</b>		<b>7,1</b>

Bron: Balanced Score Card 2008, jaarverslag 2008 Westwaard Wonen

*Presteren naar Opgaven – zie ook tabellen paragraaf 3.3*

prestatieveld	beoordeling
Beschikbaarheid	7
Betaalbaarheid	7
Bijzondere doelgroepen	8
Leefbaarheid en veiligheid	8
Bouwproductie	6
Herstructurering	8
Duurzaamheid	7

*Totaalbeeld*

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,3	7	7	8		7,3
Presteren naar Opgaven	7,5	8	7	8		7,6
Presteren volgens Stakeholders	7,1	8	8	8		7,4
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	6	6	6	7		6,1
Presteren ten aanzien van Governance	8	8	8	7	8	7,8

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: SEV-referentiekader (versie 3.0)

### Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. Doelen zijn 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 een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

#### Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

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

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 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen 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"> <li>• een eigen visie op de wijze van haar toezicht houden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties</li> <li>• vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten</li> <li>• een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders</li> </ul>	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen</p>	20%
<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.</p> <p>De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk</p>	20%



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 ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</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 bespreekt 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 ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen</p>	20%

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen Westwaard Wonen

Naam	Functie
De heer De Gruijter	Directeur-bestuurder
De heer Van Minkelis	Manager Financiën, Treasury, Vastgoed, Facilitair
De heer V.d. Herik	Manager Bouwkunde
Mevrouw Uithol	Manager Klantenservice
De heer De Folter	Raad van Commissarissen
De heer Treure	Raad van Commissarissen

### Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
<i>Bijeenkomst 12-10-2009</i>	
HVA	De heer H. Struik
HVA	De heer L. Hartkoren
HVP	De heer R. den Ouden
HVP	De heer J. van Hees
Gemeente Alblasterdam	De heer S. Veerman
Gemeente Papendrecht	De heer A. Vogel
Rowa	H. Dikowski
Rowa	G. Reemers
Politie	De heer H. Schipper
Wasko	R. van Rooden
Rivas	M. Poirot
Rivas	T. v.d. Munckhof
<i>Telefonisch interview</i>	
Wmo Adviesraad	De heer Oudenaarden
Leger des Heils	De heer Vonk
Progrez	De heer V.d. Linden
Interstede	De heer Vintges
Rhiant	De heer Oostindie
Tablis	De heer Gravesteijn
Woonbron	De heer Oerlemans

## Bijlage 4: Documentatie

Documenten
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2006
Jaarverslag 2005
Verslagen RvC 2009
Verslagen RvC 2008
Verslagen RvC 2007
Verslagen RvC 2006
Reglement Remuneratiecommissie
Reglement RvC
Verslag Stakeholdersbijeenkomst, 2 jun 2008
Oordeelsbrief VROM, 2008
Analyse en beoordeling CFV 2008
Accountantsverklaring
"Integraal denken, Sectoraal doen: de maatschappelijke rol van Westwaard in de Alblasserwaard"
Handreiking gegevensuitwisseling in het kader van bemoeizorg
Balanced scorecard 2008
"Spetterend wonen in de Drechtsteden"
Resultaten meting KWH huurlabel 2008
Resultaten meting KWH huurlabel 2007
Palt herijkt 2007
Convenant 'Gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen'
GGD Protocol 'Dreigend dakloze gezinnen'
Sociaal plan bij herstructurering
Notitie 'Positiebepaling Sportmaatschappelijk Vastgoed'
Treasurystatuut Westwaard Wonen
De Verantwoordingsinformatie, verslagjaar 2008
CFV Solvabiliteitsoordeel 2008
CFV Jaarverslagonderzoek 2007
"Naar een effectieve samenwerking, SDD-corporaties-GGD ZHZ"
Beheerovereenkomst project Woonvereniging Wonen 2000 plus
Financieel statuut
Notulen overlegvergadering directie Westwaard Wonen en besturen huurdersverenigingen
Integriteitscode inclusief klokkenluidersregeling
Reglement auditcommissie Westwaard Wonen
Missie en Strategische doelstellingen, mei 2007
Impact economische- en kredietcrisis op Westwaard Wonen 11 november 2009
Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume, 25 juni 2009
Meerjarenbegroting 2009-2018 woningstichting Westwaard Wonen
Financieel statuut
Memo RvC, Investeringsvoorstel Merwehoofd, 22 april 2009
Beleidsmatige toelichting op de meerjarenbegroting 2007-2016
Analyse CFV 2008 Corporatie in perspectief
Bestuursverklaring Gegevensopvraging verantwoordingsinformatie verslagjaar 2008 CFV/WWI

Documenten
Brief VROM, oordeelsbrief 2008, 28 november 2008
Brief CFV solvabiliteitsoordeel 2008 (verslagjaar 2007), voldoende solvabiliteit
Brief CFV continuïteitsoordeel 2008: A-oordeel
Brief CFV jaarverslagonderzoek, 15 november 2007
Brief WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume, 25 juni 2009
Brief WSW beoordeling verantwoordingsgegevens 2007
Brief WSW kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
Reglement Remuneratiecommissie Woningstichting Westwaard Wonen
Reglement Raad van Commissarissen Woningstichting Westwaard Wonen
Westwaard Wonen, maatschappelijk ondernemer in de westelijke Alblasserwaard, rapportage van de bezinningsdag 28 augustus 2006
Missie en strategische doelstellingen WWW, verkorte versie mei 2007
Sociaal plan bij herstructurering februari 2009
Notitie RvC, positiebepaling sportmaatschappelijk vastgoed, 9 oktober 2008
Westwaard Wonen, Doe Mee, burendag in de Alblasserwaard 29 september 2009
Notitie huurbeleid, 11 maart 2008
Notitie SVB, marktvisie en voorraadbeleid, 4 mei 2009
Missie en strategische doelstelling (verkorte versie), mei 2007
Westwaard Wonen 'Nu en in de toekomst', strategische verkenning door het kader, 6 februari 2007
Beleidsplan versie 2005
Strategisch beleidskader Westwaard Wonen 2003
Westwaard Wonen 'Nu en in de toekomst', strategische verkenning door het kader 6 februari 2007
Beleidsmatige toelichting op de meerjarenbegroting 2007-2016
Notitie MT, Voorstel fasering investeringen'
Notitie Mt, conditiemeting
Notitie Huurbeleid, 11 maart 2008
Balanced Score Card – rapportage 2006 – 3 <sup>e</sup> kwartaal 2006
Balanced Score Card – start rapportage 2006
Balanced Score Card – rapportage 2006
Integraal denken sectoraal doen, September 2007
Verslag stakeholdersbijeenkomst 2 juni 2008
Uitvoeringsafspraken die gemeente zijn tussen de afdeling Budgetadvies en Schuldbemiddeling van de Sociale Dienst Drechteden en de woningcorporaties uit de regio
Notitie RvC impact economische en kredietcrisis op Westwaard Wonen
Balanced Score Card 2008 2 <sup>e</sup> kwartaal
Balanced Score Card – stand van zaken 1-8-2007
Accountantverklaring Deloitte, 19 mei 2008
Financiële rapportage 1e halfjaar 2006
Financiële rapportage 1e t/m 3e kwartaal 2006
Management rapportage 1 <sup>e</sup> halfjaar 2007
Management rapportage 1 <sup>e</sup> t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal 2007
Management rapportage 1 <sup>e</sup> halfjaar 2008
Management rapportage 1 <sup>e</sup> t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal 2008
Management rapportage 1 <sup>e</sup> halfjaar 2009
Balanced Score Card april 2008
Balanced Score Card – stand van zaken 1-8-2007

Documenten
Balanced Score Card – start 2007
Jaarvergadering PALT 13 juni 2008
Stand van zaken 2009 PALT Herijkt
Convenant gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere groepen
Spetterend wonen in de Drechtsteden/2 Ontwerp woonvisie 2010 -2020 Drechtsteden versie 4, april 2009
Brief GGD inzake Protocol 'dreigend' dakloze gezinnen, 31 maart 2008
(Concept)verslagen bestuurlijk overleg Westwaard Wonen – Gemeente Papendrecht
Bestuurlijk overleg, 13 oktober 2008
(Concept) Verslagen bestuurlijk overleg Westwaard Wonen – Gemeente Alblasterdam

## Bijlage 5: Prestaties eigen ambities en doelstellingen

Start rapportage 2006 – Balanced Score Card

Aandachtveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2006	Prestatie t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal	Prestatie 2006	Oordeel
.Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	Voorlopig handhaven van het totaal aantal betaalbare huurwoningen (6500), met enige verschuiving naar Papendrecht. (Huidig aantal Albl. 2600, Pap. 3900)	Alblasserdam SHS - sloop 54 - start nieuwbouw 101 Papendrecht - start nieuwbouw 82	- sloop 78 - in aanbouw 31 - in voorbereiding 165	-sloop gerealiseerd - start nieuwbouw volgens planning	8
		Beperkte huurverhoging	Gemiddeld 2,5% over de gehele voorraad	2,1% per 1 juli	2,1% per 1 juli	7
		Beperkte woningverkoop	Gemiddeld 7 per jaar uit aangewezen complexen	10	20	7
		Voldoende toewijzing van de betaalbare voorraad aan de doelgroepen	70% van het aanbod (regionale doelstelling)	Per 1-1-2006 Albl. 66% Pap. 60%	Alblasserdam 70% Papendrecht 60%	7
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting	Voorzien in berekend tekort in 2015 van 1000 huur nultredenwoningen (Albl: 350, Pap: 650). Nuancering: veel e.g. woningen zijn betrekkelijk eenvoudig aan te passen.	Alblasserdam - start nieuwbouw 70 Papendrecht - start nieuwbouw 76	Alblasserdam - 85 in voorbereiding Papendrecht - 89 in voorbereiding		8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	Positieve houding t.o.v. initiatieven van zorginstellingen voor kleinschalige collectieve huisvesting	Start nieuwbouw voor Philadelphia en Syndion in Papendrecht	PvE ontvangen van gemeente voor gebied Zee-manlaan	Nieuwbouw nog niet gestart	6
		Beschikbaarstelling van individuele woningen	- Rijkstaakstelling Statushouders  - voldoen aan verzoeken van zorginstellingen	Taakstelling 2 <sup>e</sup> halfjaar: Alb. saldo 5 Pap saldo 8 Alb. en Pap. geen nieuwe verzoeken	Zie palt	



Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2006	Prestatie t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal	Prestatie 2006	Oordeel
	Leefbaarheidsbevordering	Wijk- en buurtbeheer	Deelname in Albl. en Pap.	Actieve deelname		8
		Huismeesters e.a.	Aanwezigheid naar (gebleken) behoefte	Benoeming assistent huismeester	Huismeesters en/of wijkmeesters in dienst	8
		Beleidsafstemming woning- en infrabeheer	Afstemming geregeld	nvt	onbekend	
	Betrekken huurders bij beleid	Samenwerkingsovereenkomst(en)	Gesloten overeenkomsten en gedragingen conform	In okt 2002 gesloten, in dec 2005 herbevestigd na evaluatie		8
	Horizontale verantwoording	Overleg en samenwerking met gemeenten, corporaties, andere maatsch. Ondernemingen	Structureel overleg met gemeenten en zorginstellingen, waar relevant projectoverleg	Periodiek overleg gemeente Alb en Pap. Zorgstuurgroepen, periodiek overleg sociale platforms in Albl en Pap, regionaal overleg inzake bijzondere doelgroepen, regionaal overleg wonen, welzijn en zorg, projectoverleg toekomst Gerbrandystraat (Pap) en Wielen (Alb), projectoverleg diverse scholen in Alb, projectoverleg complex Catslaan, incidenteel overleg met diverse instellingen		8

Aandachtveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2006	Prestatie t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal	Prestatie 2006	Oordeel
Financiële continuïteit	Waarborgen van de financiële continuïteit	Voldoende solvabiliteit	10-15% (hist.kostprijs, één-complexgedachte)	Per 1-1-2006 16,8%	18,8%	7
		Voldoende liquiditeit	Sturen op nul	Saldo € 7,9 miljoen Kredietfaciliteit € 1,8 miljoen		8
		Redelijke kosten vreemd vermogen	Gem. renteperc. < 6%	5,0%	5,20%	8
		Redelijk renterisico leningenportefeuille	Max. 15% risico per jaar Max. 7,5% kort gefinancierd	0% risico 0% kort		Onbekend
		Beperkte huurachterstand	Max. 1% van de jaarhuur	1,12%	1,23%	6
		Adequate voortgangsrapportages	Kwartaalrapportages over onderhoud, huurstand en financiering			Onbekend
		Beperkte overige (commerciële) activiteiten	Bereidheid tot aankoop: - pand Erasmusplein te Pap. - enkele panden aan Cortgene te Albl. Start bouw koopwoningen: - Alblasserdam 66 - Papendrecht 80	Principebereidheid uitgesproken Voorlopig in de ijskast  Alblasserdam 32 in aanbouw, 58 in voorbereiding Papendrecht 40 in voorbereiding		6  7
Markt / klant	Brede woningportefeuille	Gedifferentieerd woningbezit per huurprijs en woningtype	Start vrije sector huur - Alblasserdam 11 - Papendrecht 21	Alblasserdam 11 in voorbereiding Papendrecht 22 in voorbereiding		8
		Beperkte leegstand	< 0,5% (excl herstructurering)	< 0,7% incl herstructurering	Onbekend	
		Marktconforme huren (waar nodig)	Gem. percentage over het hele bezit van	70%	69,7%	8

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2006	Prestatie t/m 3 <sup>e</sup> kwartaal	Prestatie 2006	Oordeel
		gecorrigeerd voor de doelgroep)	max. toelaatbaar: < 80%			
	Klantgerichte organisatie	Goede kwaliteit dienstverlening	Invoer kwaliteitssysteem	Meting huidige kwaliteit telefoon, mutatie, reparatieverzoek	Onbekend	
	Kwalitatief goede woningvoorraad	Adequaat onderhoudsbeleid	< 1 klacht per woning	Per 1-1-06: 1,1 per woning Per 30-9-06: 0,8 per woning	1,15	6
		Tijdige herstructurering (sloop/nieuwbouw, renovatie)	Uitvoering conform begroting	Zie 3 <sup>e</sup> kwartaalrapportage fin.	Onbekend	
		Duurzame nieuwbouw	Hanteren milieuchecklist	Wordt gehanteerd		8

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2006	Prestatie 2006	Oordeel
Innovatie	Inspelen op sociale en marktontwikkelingen	Opplussen	- 1 <sup>e</sup> etage P.de Hoochpl. Albl - in div. woningen op verzoek	- afgerond - loopt	7
		Optimaliseren wonen, zorg en welzijn	Benoeming woonservicezones en invulling	Bestaande rapportages afgerond	7
	Samenwerking met collega corporaties	Regionaal definiëren en vervullen van de opgave	Realiseren herijkte Palt-afspraken	In voorbereiding	Niet beoordeeld, in relatie tot opgaven
	Adequate organisatie	Beschreven structuur	Aanwezigheid	Aanwezig	8
		Beschreven processen	Aanwezigheid	Aanwezig	8
		Beschreven profielen	Aanwezigheid	Aanwezig	8
		Adequate personeelsbezetting	< 1 FTE per 100 VHE	Ca 0,9 per 100 vhe	8
		Beperkt ziekteverzuim	< 4%	6,6% waarvan 0% werkgerelateerd	4

Balanced Score Card 2007

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
Maatschappelijk rendement	Voorzien in woningbehoefte van de doelgroepen	Voorlopig handhaven van het totaal aantal betaalbare huurwoningen (6500, waarvan 2000 in de goedkope sector), met enige verschuiving naar Papendrecht. (Huidig aantal Albl. 2600, Pap. 3900)	Alblasserdam SHS (betaalbaar) - sloop 42 - start nieuwbouw 74  Papendrecht (betaalbaar) - start nieuwbouw 67	31: gereed <sup>1</sup> 55: in aanbouw <sup>1</sup> 20: planologische procedure <sup>1</sup> 48: in voorbereiding <sup>1</sup>  68: in aanbouw <sup>1</sup> ±40: in voorbereiding <sup>1</sup> 12: in voorbereiding <sup>1</sup>	Sloop: 0 Opgeleverd betaalbaar: 31 Start bouw betaalbaar: 124  <i>NB nieuwbouwopgave in jaarverslag: daar is aan voldaan -&gt; dus 8</i>	Sloop: 3 Nieuwbouw: 8
	Beperkte huurverhoging		Gemiddeld 2,5% over de gehele voorraad	1,1%	1,1%	8
	Beperkte woningverkoop		13 uit aangewezen complexen	6	9 (+81 aan WiF)	6
	Voldoende toewijzing van de betaalbare voorraad aan de primaire doelgroep		70% van het aanbod (regionale doelstelling)	Nog niet bekend (Woonkeus)	68%	7
	I.h.b. in behoefte aan ouderenhuisvesting (N.B.: inclusief vrije sector)	75% Voorzien in berekend tekort in 2015 van 1000 huur nulredenwoningen (Albl: 350, Pap: 650). Nuancering: veel e.g.woningen zijn betrekkelijk eenvoudig aan te passen.	Alblasserdam - start nieuwbouw 85  Papendrecht - start nieuwbouw 82	55: in aanbouw <sup>2</sup> 31: planologische procedure <sup>2</sup> 48: in voorbereiding <sup>2</sup>  82: in aanbouw <sup>2</sup> 12: in voorbereiding <sup>2</sup>	Start 115 woningen geschikt voor ouderen  <i>NB nieuwbouwopgave in jaarverslag: daar is aan voldaan -&gt; dus 8</i>	8
	I.h.b. in woningbehoefte van bijz. doelgroepen	Positieve houding t.o.v. initiatieven van zorginstellingen voor kleinschalige collectieve huisvesting	- Start nieuwbouw voor Philadelphia, Syndion en Auriga in Papendrecht - Voorbereiding halfweg-	- 5 woningen (ca. 20 plaatsen) in aanbouw <sup>3</sup>  - 93 wooneenheden	Start 21 woningen (Syndion, Leger des Heils)	8

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
			voorziening voor het Leger des Heils	in voorbereiding <sup>3</sup>		
		Beschikbaarstelling van individuele woningen	- Rijkstaakstelling statushouders 1 <sup>e</sup> halfjaar Abl. 4, Pap. 5 - Voldoen aan verzoeken van zorginstellingen	Voldaan aan taakstelling  3 individuele woningen	Na 2 <sup>e</sup> kwartaal al gerealiseerd	8
	Leefbaarheidsbevordering	Wijk- en buurtbeheer	Deelname in Abl. en Pap.	Lopende activiteit	Gerealiseerd	8
		Huismeesters e.a.	Aanwezigheid naar (gebleken) behoefte	Nog in onderzoek	2 fte huismeesters aangehouden	8
		Beleidsafstemming woning- en infrabeheer	Afstemming geregeld	Geregeld overleg	Na 2 <sup>e</sup> kwartaal al gerealiseerd	8
		Deelname buurbemiddeling in Papendrecht	Invoering gereed einde jaar	Budget geregeld, nog niet ingevoerd. N.B. WWW in 2 gevallen prof. mediation ingeschakeld.	WWW participeert in project Buurbemiddeling en heeft start project mogelijk gemaakt door bijdrage toe te zeggen à € 30.000	8
		Deelname St. Veiligheid & Toezicht	Continuering	Geregeld	Medefinancier à € 15.000	8
		Lokale zorgnetwerken	Aantal begeleidingscontracten, aantal overlastuitzettingen zo mogelijk ≤ 3	Aantal overlast uitzettingen: 0 Laatste kanscontracten: 0	Onbekend	PM
	Betrekken huurders bij beleid	Samenwerkingsovereenkomst(en)	Gesloten overeenkomsten en gedragingen conform	Evaluatie nog niet afgerond.	Onbekend	PM

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
	Horizontale verantwoording	Overleg en samenwerking met gemeenten, corporaties, andere maatsch. ondernemingen	Structureel overleg met gemeenten en zorginstellingen, waar relevant projectoverleg	- Stuurgroepoverleggen met B&W's. - Startdoc. Alliantie getekend. - Bestaande Palt afspraak tot 2010 herijkt. - Conferentie stakeholders gehouden. - Diverse projectoverleggen.	Gerealiseerd	8
Financiële continuïteit	Waarborgen van de financiële continuïteit	Volgende solvabiliteit	10-15% (hist.kostprijs, één-complexgedachte)	18% (per 1-1-2007) 1,1 milj. positief saldo winst- / verliesrek. per 30-06-'07	22,07%	6
		Volgende liquiditeit	Sturen op nul	11,3 milj. per 30-06-'07	2,48	6
		Redelijke kosten vreemd vermogen	Gem. rentepercentage ≤ 5	5,0%	5,03%	7
		Redelijk renterisico leningenportefeuille	Max. 15% risico per jaar Max. 7,5% kort gefinancierd	Risico: 0% Kort: < 5%		8
		Beperkte huurachterstand	- Max. 1% van de jaarhuur, excl. vertrokken huurders - Max. 1,25% van de jaarhuur, incl. vertrokken huurders - Aantal huurschulduitzettingen zo mogelijk ≤ 10	- 0,86% - 1,17% - 3	1,22% (totaal huurachterstand)  Uitzettingen onbekend	8
		Adequate voortgangsrapportages	Kwartaalrapportages over onderhoud, huurstand en financiering	Zie managementrapportage		
		Beperkte overige (commerciële) activiteiten	Bereidheid tot aankoop: - pand Erasmusplein te Pap.	- overleg met gemeente in		8

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
			Bouw commerciële ruimte - ca. 550 m² in project Cortgene te Alblasserdam  Start bouw vrije sector koop: - Papendrecht 20  Start bouw sociale koop - Papendrecht 20	afrondende fase  - Planologische procedure  - 20 v.s. koop in aanbouw ( Oostpolder) - 24 v.s. koopapp. in voorbereiding ( Markt)  - 15 soc. koop in aanbouw (Oostpolder).		
Markt / klant	Brede woningportefeuille	Gedifferentieerd woningbezit per huurprijs en woningtype	Start vrije sector huur - Alblasserdam 11 - Papendrecht 22	- Planologische procedure - 21 Oostpolder in aanbouw		6
		Beperkte leegstand	< 0,5% (excl. herstructurering)	< 0,5%	onbekend	PM
		Marktconforme huren (waarnodig gecorrigeerd voor de doelgroep)	Gem. perc. over het hele bezit van max. toelaatbaar: < 80%	69%	70,9%	8
		Passend woningaanbod	Aantal weigeringen per woningaanbod < 2	1,3 per woningaanbod	onbekend	PM
	Klantgerichte organisatie	Goede kwaliteit dienstverlening	Invoer kwaliteitssysteem	Kwaliteitswerkgroep actief Deelname aan KWH geregeld Nulmetingen vanaf sept.'07		8
	Kwalitatief goede woning-	Adequaat onderhoudsbeleid	< 1 rep.verzoek per woning	0,6 per woning per 30-06-'07	1,04	7

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
	voorraad	Tijdige herstructurering (sloop/nieuwbouw, renovatie)	Uitvoering conform begroting	Zie managementrapportage		
		Duurzame nieuwbouw	Hanteren milieuchecklist	Toetsing akkoord Aangemeld bij FSC-convenant		8
Innovatie	Inspelen op sociale marktontwikkelingen	Opplussen	In div. woningen op verzoek	- Entree- en liftverbetering Pelsertflat - Galerijophoging Schoolstraat in voorbereiding - ca. 100 WVG aanvragen		8
		Optimaliseren wonen, zorg en welzijn	Nadere invulling woonservicezones	- Zorgstuurgroep in Pap. opnieuw gestart ter afronding - Zorgstuurgroep in Albl. niet (meer) actief	Actief meewerken aan beleid rondom woonzorgzones. Papendrecht: centrum en Albl. blasserdam: voorzieningendriehoek	8



Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
		Realisering maatschappelijk vastgoed	Vorbereiding brede schoolprojecten ( plus woningen) Alblasserdam  Papendrecht	- Brede school in Kinderdijk: school, kinderopvang, dagopvang, ouderenrestaurant, inloopruimte - 2 schoolwon. Kinderdijk - Verenigingsgebouw De Kooy - dagopvang gehandicapten De Kooy - Kinderdagverblijf Westpolder		8
	Samenwerking met collega corporaties	Regionaal definiëren en vervullen van de opgave	Taakstelling WWW 2005-2010 Sloop 248 soc. huurwon. Nieuwbouw 244 soc. huurwon.  Nieuwbouw 32 v.s. huurwon. Nieuwbouw 164 v.s. koopwon.	- Gesloopt 303 soc. huurw. - Nieuwbouw 137 soc. huurw. (gereed) Nieuwbouw 123 soc. huurw. ( in aanbouw) - Nieuwbouw 21 v.s. huurw. - Nieuwbouw 130 v.s. koopw. (gereed) Nieuwbouw 20 v.s. koopw. ( in aanbouw) - Nieuwbouw 33 soc. koopw. (gereed) - Nieuwbouw 15 soc. koopw. (in aanbouw)	<i>Niet beoordeeld bij eigen doelen en ambities, maar beoordeeld bij opgaven in het werkgebied</i>	

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen	Kritische succesfactoren	Prestatie-indicatoren 2007	Stand van zaken 01-08-2007	Totaal 2007	Beoordeling
Interne organisatie	Adequate organisatie	Beschreven structuur	Aanwezigheid	Gereed		
		Beschreven processen	Aanwezigheid	Nagenoeg gereed		
		Beschreven profielen	Aanwezigheid	Gereed		
		Adequate personeelsbezetting	< 1 FTE per 100 VHE	< 0,9 per 100 VHE, incl. inleningen	< 1	8
		Beperkt ziekteverzuim	< 4%	4,83%	5,35%	5

Balanced Score Card 2008

Aandachtsveld	Strategische doelstellingen		Uitkomst 01-03-08	Uitkomst 01-07-08	Uitkomst 31-12-2008	Norm	Prestatie 2008	Beoordeling
Maatschappelijk rendement	Dynamiek voorraad / woonbehoefte	Sloop vhe	-			85	42	4
		Nieuwbouw vhe oplevering bouw	-	Cortgene Ca. 85.000 contractueel		122	86	5
		Nieuwbouw maatsch. vg. oplevering bouw	-			1	Betrokken bij 3 initiatieven in Alblasserdam (schoolwoningen, voorzieningendriehoek, nieuwbouw basisschool. Betrokken bij ontwikkeling brede school in Papendrecht. In Papendrecht gestart met bouw kindercentrum (opvang)	9
		Verkoop woningen	2	4		4	4	8
		Aantal opgepluste complexen opleveren	-	1		1	Pelserflat in Papendrecht	8

Aandachts- veld	Strategische doelstellingen		Uitkomst 01-03-08	Uitkomst 01-07-08	Uitkomst 31-12-2008	Norm	Prestatie 2008	Beoor- deling
	Klanttevredenheid	Frequentie rep.verzoeken per vhe	0,25	0,46		< 1,0 per woning	< 1,0 per woning (totaal ca 5.900)	8
		Klanttevredenheid / kwh label	0-meting afgerond	Verbeterpunten fase 1 gerealiseerd door verbeterteams	Label behaald	Label in 2008 gehaald	Label behaald	8
		Aantal weigeringen per to- taalaanbod woningen	<2	Albl. 0,7 Pap. 2,3 WWW 1,5	Albl 0,9 Pap. 1,9 WWW 1,4	< 2	Gerealiseerd	8
	Leefbaarheid- bevordering	Overlast- en huuruitzettingen	0	2		≤ 13/jaar	Onbekend	PM
		Uitgaven leefbaarheid	Ntb	ntb		≥ € 10 / vhe	Ca € 30 per vhe	9
Financiële continuïteit	Leegstand dagen ( excl. Projecten)		Ntb	Albl. 28 Pap. 23 WWW 25	Albl. 26 Pap. 24 WWW 25	≤ 30 dagen	Gerealiseerd	8
	Huurachterstand		0,74%	0,65%		< 1,0% jaarhuur	1,02%	7
	Solvabiliteit		22,1%	22,1%		10-15% hist.kostprijs	21,5%	6
	Kosten vreemd vermogen		4,99%	4,99%		< 5,0%	5,06%	7
	Kosten niet planmatig onderhoud		€ 130	€ 440		< € 675 /vhe	€ 915	5
Organisatie	Ziekteverzuim		5.75%	4,77%		≤ 4,2%	4,84%	6
	Netto bedrijfslasten per vhe		Ntb	€ 658,=		< € 1124/vhe ( ref. groep)	Onbekend	PM
	Governance		Verslag gereed	Verslag goedgekeurd, opgestuurd naar Glazen Huis.		Participatie in Glazen Huis	Genomineerd voor prijs jaarverslag en themaprijs	8

## Bijlage 6: Stand van zaken – opgaven in het werkgebied

Afspr	Stand van zaken Alblasterdam	Stand van zaken Papendrecht
De gemeente bekijkt samen met de corporatie in hoeverre aanvullende maatregelen voor de doelgroep (bij startersleningen) mogelijk zijn		
	Het college heeft vanwege de ruime goedkope woningvoorraad niet de behoefte gehad om de mogelijkheden voor startersleningen te onderzoeken. Met Westwaard Wonen is de afspraak gemaakt om een groter aantal portiekwoningen beschikbaar te maken voor jonge starters. Westwaard zal woningen labelen voor jongeren	Papendrecht doet mee aan de VROM-starterslening. In 2005 zijn er in overleg met Westwaard Wonen woningen gelabeld voor jongeren na 18-22 jaar
Gebiedscontracten voor herstructureringsgebieden Nieuw Kinderdijk, Scheldeplein		
	Het gebiedscontract Voorzieningendriehoek Kinderdijk fase 1 is ondertekend op 13-12-2007 en omvat de herstructurering Oude Buurt 117 woningen, de voorzieningendriehoek Scheldeplein en twee schoolwoningen tbv het Kompas. De uitvoering van het gebiedscontract Nieuw Kinderdijk is begin 2008 afgerond	Geen afspraken gemaakt
Bewoners worden betrokken bij besluitvorming in het herstructureringsgebied		
	Bij aanvang van het project Nieuw Kinderdijk is zeer regelmatig overleg geweest met bewoners over keuze renovatie of sloop/nieuwbouw. Na keus sloop/ nieuwbouw is met de nog zittende bewoners enkele keren overlegd over inrichting van de woonomgeving	Geen afspraken gemaakt
De corporaties huisvesten degenen die beschikken over een verblijfsvergunning voor bepaalde tijd, voorzover dit past binnen en meetelt voor de lokale taakstelling die de afzonderlijke gemeenten van rijkswege is opgelegd		
	De taakstelling voor het huisvesten van reguliere statushouders wordt door de corporatie voldoende ingevuld: <ul style="list-style-type: none"> <li>Taakstelling 1<sup>e</sup> halfjaar 2007-1<sup>e</sup> halfjaar 2009: 18 personen</li> <li>Stand van zaken mei 2009: 11 personen gehuisvest, 4 aanvragen lopen nog, voor 2 personen wordt naar huisvesting gezocht, nog 1 persoon te plaatsen</li> </ul>	Door het vertrek van de beleidsmedewerker wonen is er in 2008 enige tijd geen aandacht besteed aan de reguliere taakstelling. Door een inhaalslag zijn alle 16 personen die tot en met het 1 <sup>e</sup> halfjaar van 2009 geplaatst moesten worden, geplaatst (en zelfs nog 6 meer, dus in totaal 22 personen)  De taakstelling in het kader van de Regeling Afwikkeling Nalatenschap Oude Vreemdelingenwest wordt door de Drechteden uitgevoerd. De taakstelling (54 personen voor Papendrecht) is gerealiseerd  Er is regelmatig overleg met Westwaard Wonen en Vluchtelingenwerk Inburgeringsorganisatie Zuid-Holland Zuid over de actuele stand van zaken.

Afspr	Stand van zaken Alblasterdam	Stand van zaken Papendrecht
De gemeente stelt één keer per jaar voor de jaarvergadering PALT een rapportage op met de laatste stand van zaken over de lokaal gemaakt afspraken inzake de invulling van de woonzorgzones		
	Stand van zaken november 2007: 3 woonzorgzones aangewezen. Stand van zaken mei 2009: 2 woonzorgzones gerealiseerd, 3 <sup>e</sup> is in ontwikkeling, wordt meer een woonzorgcentrum.	Er zijn inmiddels 3 woonzorgzones gerealiseerd (Badhuisstraat, Gerbrandystraat, Schoolstraat). In het Land van Matena zal een 4 <sup>e</sup> woonservicezone gerealiseerd worden

Naast de afspraken die aan de gemeenten gerelateerd zijn, zijn de PALT-afspraken ook doorvertaald naar de verschillende corporaties. In het onderstaande overzicht wordt de stand van zaken per mei 2009 weergegeven voor Westwaard Wonen (voor zover de afspraken van toepassing zijn op Westwaard Wonen):

Afspraak	Stand van zaken
Alle woningen worden gerealiseerd conform de 'kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen Drechtsteden'	Westwaard Wonen bouwt conform het bouwbesluit en volgens Woonkeur. De huidige kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen zijn voor Westwaard Wonen geen basisuitgangspunt bij de realisering van nieuwbouw (en worden daaraan ook niet getoetst door beide gemeenten)
De corporaties huisvesten degenen die beschikken over een verblijfsvergunning voor bepaalde tijd, voor zover dit past binnen en meetelt voor de lokale taakstelling die de afzonderlijke gemeenten van rijkswege is opgelegd	Westwaard Wonen heeft in de periode 2005-2008 voldaan aan de taakstelling mbt het huisvesten van statushouders en vanaf 2007 het huisvesten van 'Generaal Pardonners'.
De corporaties spelen actief in op de vraag naar wooncomplexen voor woongroepen voor ouderen	Bijna alle nieuwbouw van de periode 2005-2008 is gericht op de doelgroep ouderen. Bestaande complexen worden, zo mogelijk, opgeplust en geschikt(er) gemaakt voor bewoning door ouderen. Daarnaast participeert Westwaard Wonen actief in overleggroepen waarin het beleid rondom woonzorgzones wordt uitgewerkt