

WoonInvest presteert maatschappelijk conform de norm

**Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke
visitatie van WoonInvest**

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
N.O.M. Schoenmakers MSc
H.A. Dijkstra
Drs. D. Hueting

Augustus 2010

Inhoud

Samenvatting: WoonInvest presteert maatschappelijk conform de norm.....	3
Inleiding	9
1 WoonInvest realiseert haar ambities en doelstellingen conform de norm	13
Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm	16
Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm	17
Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm	18
Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm.....	20
Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm	20
Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm	22
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort conform de norm	23
Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm	24
Presteren naar klantenbinding scoort conform de norm	25
2 WoonInvest vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven voldoende naar beleid	30
Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid WoonInvest	31
Regionale opgaven in voldoende vertaald in beleid	32
Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid	34
3 WoonInvest presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm	38
Missie en visie scoort boven de norm	41
Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm	41
Beleidskeuzes scoort boven de norm	43
Prestatieafspraken scoort boven de norm.....	44
Resultaten scoort boven de norm	45
Verantwoording scoort conform de norm	47
4 WoonInvest presteert voldoende op het gebied van vermogen en efficiëntie	49
Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende	49
Eindoordeel op presteren naar efficiëntie voldoende	63
5 WoonInvest presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur.....	67
A: Overzicht gebruikte brondocumenten	74
B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven	76
C: Intern gevoerde gesprekken	90
D: Overzicht belanghebbenden.....	91
E: Integrale scorekaart	92
F: Prestatiespinnenwebben.....	93

Samenvatting: WoonInvest presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van WoonInvest over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond WoonInvest

WoonInvest is een woningcorporatie met een woningbezit van 8.500 woningen in Leidschendam-Voorburg en Den Haag. De primaire focus van WoonInvest is het realiseren van goede en betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen. Daarnaast acht WoonInvest het van belang dat er voor specifieke kwetsbare groepen op de woningmarkt, zoals ouderen en mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, voldoende (zorg)woningen in het werkgebied beschikbaar zijn. Om dit te kunnen realiseren is het belang dat er doorstroming wordt gerealiseerd. Om deze reden bouwt WoonInvest nadrukkelijk ook voor de midden inkomens.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van WoonInvest is 6,8

PwC komt tot het oordeel dat WoonInvest maatschappelijk conform de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,8. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van WoonInvest. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren WoonInvest

Onderwerpen maatschappelijke visitiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,9	7,3	6,0	7,0	6,9
Presteren vertaling opgaven	6,7	7,0	4,0	7,0	6,6
Presteren volgens belanghebbenden	7,3				7,3
Presteren naar vermogen en efficiëntie	6,8				6,8
Presteren naar governance	6,3				6,3
Eindoordeel: conform de norm					6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010 (Grijze vlakken geven waar de onderverdeling niet van toepassing is.)

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert WoonInvest in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- b Hoe vertaalt WoonInvest de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert WoonInvest volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert WoonInvest gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert WoonInvest?
- e Hoe presteert WoonInvest op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort conform de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die WoonInvest heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate WoonInvest deze doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt, een belangrijke plaats in. PwC heeft geconstateerd dat WoonInvest conform de norm presteert ten aanzien van de eigen doelstellingen en ambities. Daarnaast heeft PwC opgemerkt dat WoonInvest een aantal originele concepten heeft geïntroduceerd op het gebied van betaalbaarheid, energie & duurzaamheid en klantenbinding. Hierdoor wordt op het onderdeel kennis en inzicht een bijzondere prestatie toegekend op deze beleidsvelden.

Een aandachtspunt is de planning. De wijze waarop invulling is gegeven aan de planning verschilt per afdeling. Daarnaast verdient het aanbeveling om de planningen nader te concretiseren zodat de voortgang beter gemeten kan worden.

Presteren naar opgaven scoort conform de norm

WoonInvest slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar haar eigen beleid. Ten aanzien van deze opgaven scoort WoonInvest op alle onderdelen conform de norm. Aandacht is gewenst voor een planning van de gemaakte prestatieafspraken en een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden.

Presteren naar belanghebbenden scoort boven de norm

In het visitatiestelsel neemt de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van WoonInvest een belangrijke plaats in. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan WoonInvest een rapportcijfer van 7,3 toe.

De belanghebbenden beschrijven WoonInvest als een lokale corporatie met oog voor het lokale belang. WoonInvest toont een toenemende betrokkenheid bij investeringen in het sociale domein zoals leefbaarheid. Hierdoor is naar de mening van de belanghebbende sprake van een herpositionering. Ook de aandacht voor bijzondere doelgroepen en de bereidheid om te investeren in economisch slechte tijden wordt als typisch WoonInvest beschouwd. De organisatie wordt omschreven als pragmatisch en slagvaardig met een snelle en accurate bedrijfsvoering.

WoonInvest wordt door de belanghebbenden als een prettige samenwerkingspartner beschouwd die haar afspraken nakomt. De combinatie van een lokaal betrokken partner met een serieuze focus op de kerntaak maakt dat WoonInvest voor haar belanghebbenden een goede en toegankelijke partner is. WoonInvest staat open voor samenwerking en heeft een duidelijk beeld van die activiteiten waar samenwerking met derden gewenst is.

De belanghebbenden zijn kritisch over de wijze waarop WoonInvest verantwoording aflegt. Diverse belanghebbenden geven aan graag meer inzicht te krijgen in de afwegingen die WoonInvest maakt om te komen tot haar beleidskeuzes. Daarnaast hebben de belanghebbenden aangegeven geen zicht te hebben op het exacte beleid van WoonInvest, waardoor het niet duidelijk is wat zij kunnen en mogen verwachten van de corporatie.

Presteren naar vermogen en efficiency scoort conform de norm

Op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit is het oordeel voldoende. Het financieel beleid bij WoonInvest scoort voldoende, maar kan op een aantal punten verder worden aangescherpt. Met name het gebruik van een set financiële indicatoren, die de relatie tussen waardeontwikkeling, vermogensontwikkeling en rendement op exploitatie en investeringen blootleggen en deze in samenhang beoordelen, kan bij WoonInvest nog verder worden ontwikkeld.

Op het onderdeel financiële positie is sprake van een score onder de norm. WoonInvest beschikt over een voldoende niveau van eigen vermogen, waardoor de solvabiliteit voldoende is. Op basis van de toekomstige ontwikkelopgave loopt de solvabiliteit wel verder terug, mede omdat de ontwikkelopgave grotendeels extern wordt gefinancierd. Dit blijkt ook uit de uitkomsten van het onderzoek van de financiële positie.

WoonInvest beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2014 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

Presteren naar efficiency

Op het onderdeel presteren naar efficiency is het oordeel voldoende. Een score onder de norm wordt echter behaald op het onderdeel bruto loonkosten per FTE. Op het onderwerp beheerkosten scoort WoonInvest conform de norm. WoonInvest kan op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

Governance structuur van WoonInvest functioneert conform de norm

Met betrekking tot het presteren naar governance is er een belangrijk aandachtspunt. Dat is de wijze waarop over prestaties wordt gecommuniceerd (zowel de criteria vooraf en realisatie achteraf). Deze worden in een 'magazine vorm' breed verspreid. Hierbij worden echter geen concrete prestaties gecommuniceerd, en het geheel van de prestaties wordt ook niet in de groep van belanghebbenden besproken.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

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

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

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' wanneer de geleverde prestatie duidelijk

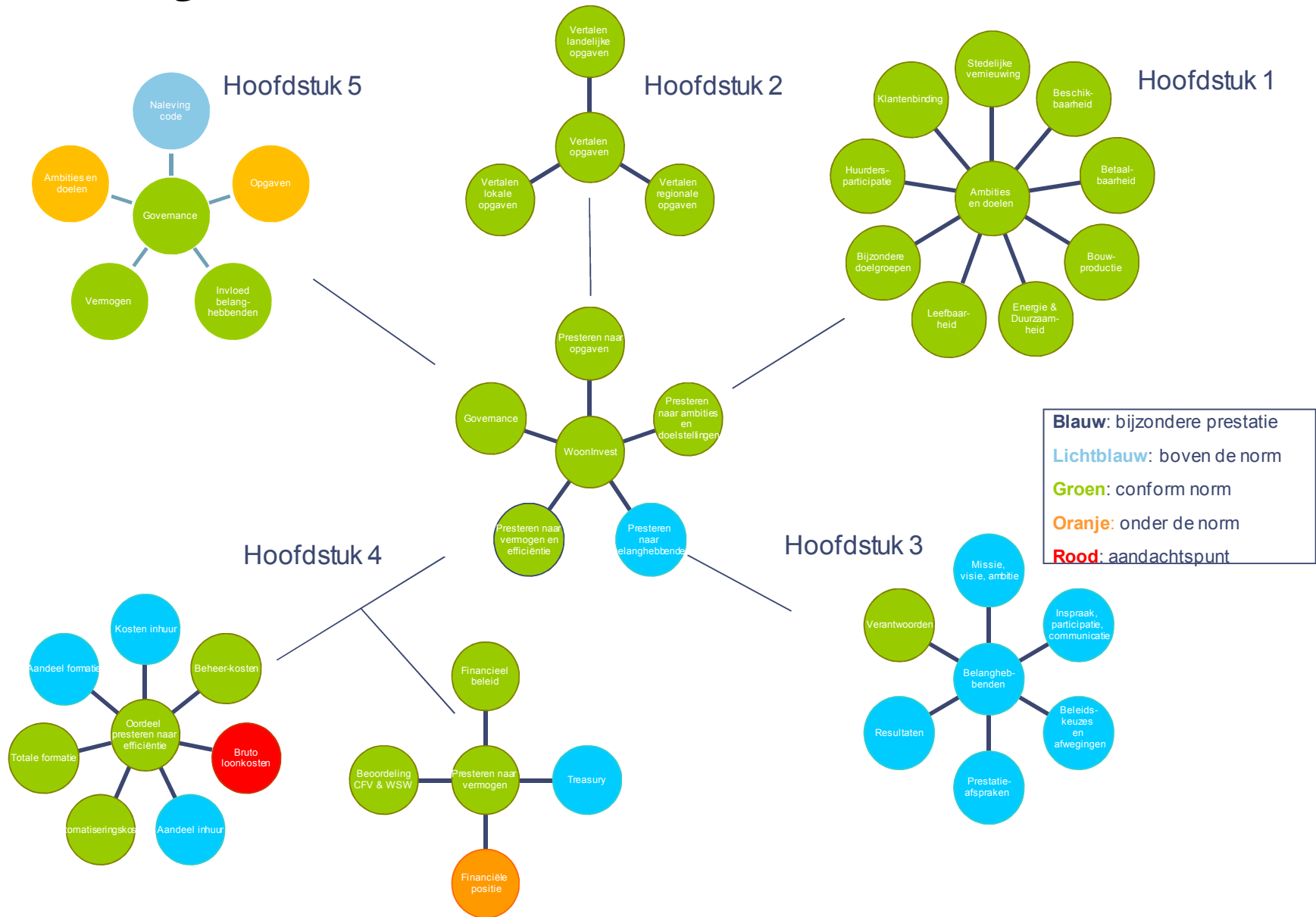
slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin WoonInvest naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van WoonInvest open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

De maatschappelijke visitatie bij WoonInvest, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

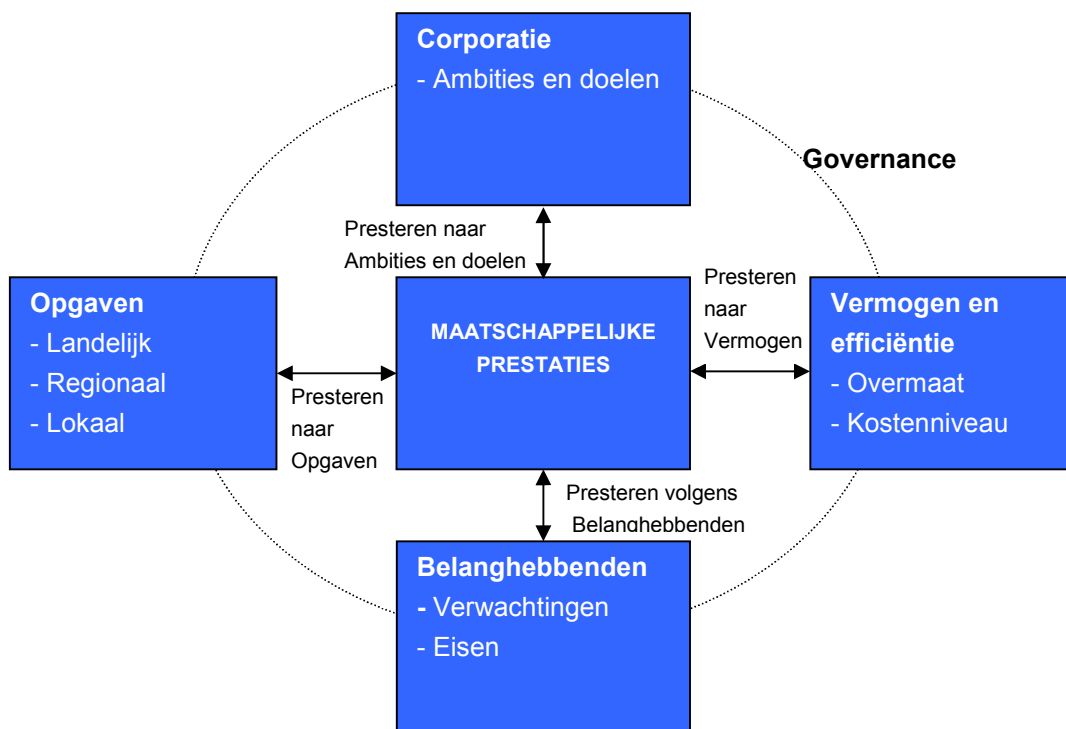
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

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

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

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

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

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

- Hoe presteert WoonInvest in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- Hoe presteert WoonInvest in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- Hoe presteert WoonInvest volgens de belanghebbenden?

- d Hoe presteert WoonInvest gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert WoonInvest?
- e Hoe presteert WoonInvest op het gebied van governance?

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

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

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van WoonInvest ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen. In de bijlagen E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In deze bijlagen zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij WoonInvest, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van WoonInvest één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 11 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van WoonInvest. PwC heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij de belanghebbenden van WoonInvest. Op basis van de beantwoording zijn met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van WoonInvest zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die WoonInvest zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

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

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die WoonInvest ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van WoonInvest. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met WoonInvest. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1 WoonInvest realiseert haar ambities en doelstellingen conform de norm

Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van WoonInvest. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van WoonInvest. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre WoonInvest haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven. WoonInvest heeft haar doelstellingen geformuleerd in haar beleidsplan 'Bouwen voor de toekomst 2009-2013'.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

Bij het beoordelen van het presteren van WoonInvest naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH¹-prestatievelden. Het prestatieveld klantenbinding is toegevoegd vanwege de specifieke doelstellingen die WoonInvest heeft geformuleerd op dit beleidsveld. De prestatievelden luiden als volgt:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Klantenbinding.

Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende gewicht kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

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

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

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

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: conform de norm (6,9)

In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre WoonInvest erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2009-2013.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	6,8	7,0	6,0	7,0	6,8
Betaalbaarheid	7,0	8,0	6,0	7,0	7,0
Bouwproductie	6,9	7,0	6,0	7,0	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,3	7,0	6,0	7,0	7,0
Energie en duurzaamheid	7,0	8,0	6,0	7,0	6,9
Leefbaarheid	7,0	7,0	6,0	7,0	6,8
Bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	6,0	7,0	6,8
Huurdersparticipatie	7,0	7,0	6,0	7,0	6,8
Klantenbinding	7,0	8,0	6,0	7,0	6,9
Eindoordeel	6,9	7,3	6,0	7,0	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie van WoonInvest gericht op combinatie fysiek en sociaal

De missie van WoonInvest luidt: "Bouwen voor mensen en organisaties". Dit wil WoonInvest bereiken door nieuwbouw te realiseren in combinatie met leefbaarheid en woonplezier. WoonInvest wil daarbij het lokale aspect benadrukken in zowel het aanbod als de uitvoering van haar diensten. De uitgangspunten voor het beleid van WoonInvest zijn:

- a Opereren binnen een specifieke markt, met goede prestaties en een lokale oriëntatie.
- b Creëren van goede leefomstandigheden voor bewoners en betrekken van alle stakeholders.
- c Niet geënt op winstmaximalisatie, maar als sociale woningcorporatie wel op gezond rendement: kostendekkend en gericht op continuïteit.

Ambities WoonInvest ondergebracht in drie pijlers

WoonInvest heeft haar ambities ondergebracht in drie pijlers:

- a Het bedienen van een breder maatschappelijk veld gericht op een specifieke markt waarin WoonInvest wil voldoen aan de eisen en wensen van haar stakeholders (klantgericht).
- b Het excelleren op de terreinen die WoonInvest belangrijk vindt en daarbij streven naar een

score bovenin de relevante benchmarks.

- c Het neerzetten van WoonInvest als zakelijke, dynamische en aantrekkelijke werkgever. Intern aan een sterke organisatie bouwen én hier ook competitieve verwachtingen van het personeel aan koppelen, waarmee WoonInvest op weg is naar ondernemerschap in de organisatie.

Het ambitieniveau is ook afgewogen tegen de opgaven waarvoor WoonInvest staat. WoonInvest is bereid om op een goede manier invulling te geven aan de landelijke, regionale en lokale opgaven. Op basis hiervan beoordeelt PwC het ambitieniveau van WoonInvest als conform de norm. De opgaven worden beschreven in hoofdstuk 2.

Visie van WoonInvest gericht op combinatie fysiek en sociaal

Aan de hand van de vastgestelde ontwikkelingen in de interne en externe omgeving en haar ambities heeft WoonInvest haar visie voor 2009 - 2013 vastgesteld. De visie statements zijn:

- a Het voorraadbeleid en aanbod van WoonInvest vormen een goede afspiegeling van de behoefte in de markt.
- b WoonInvest biedt verschillende woondiensten die het leefgenot verhogen, economisch rendabel zijn en getoetst worden aan de werkelijke klantbehoefte.
- c De interne processen van WoonInvest zijn op orde en zo gestructureerd dat een efficiënte integrale interne en externe samenwerking plaatsvindt gericht op het behalen van de strategische doelstellingen.
- d WoonInvest is een moderne, flexibele en zakelijke werkgever, waarbij een open en prettige werksfeer de basis is en professionaliteit de norm.

Lange termijn doelstellingen als specifieke invulling voor de missie en visie

Op basis van de visie statements heeft WoonInvest vervolgens haar lange termijn doelstellingen benoemd, deze zijn:

- a Meer ééngezinswoningen in Leidschendam-Voorburg.
- b Woonlastenstijging beperken door een besparing van 20% op energieverbruik of warmteverlies binnen 10 jaar.
- c Processen en diensten zijn volledig ingericht op klantgerichtheid.
- d Indien intern onderzoek uitwijst dat het voor de continuïteit of haalbaarheid van de ambities noodzakelijk is, wordt een fusie of samenwerking gerealiseerd.
- e WoonInvest heeft de reputatie (opgebouwd) dat het dáár goed wonen is.

Meer specifieke doelstellingen zijn uitgewerkt voor de korte en middellange termijn. Deze doelstellingen zijn onderverdeeld in vier aandachtsgebieden: markt en klanten, producten en diensten, activiteitensysteem en processen, en medewerkers en resources.

WoonInvest heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2011 voldoende gerealiseerd

In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die WoonInvest heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden².

Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm

De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2010	Verkoop: vervolg vanuit het oude verkoopplan (beleidsplan 2002-2005) om 1000 woningen te verkopen met 70 per jaar	In 2008 zijn 56 woningen verkocht, in 2009 zijn 40 woningen verkocht aan huurders. Daarnaast zijn 322 woningen verkocht aan een collega corporatie.	6,0
2007-2013	Vergroten keuzevrijheid in producten en diensten. Gestreefd wordt naar één nieuw woondienstenproduct per jaar	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2010	Bouwen voor doorstroom aan de bovenkant van de sociale markt. Doel is om de huurders van WoonInvest de mogelijkheid te bieden binnen WoonInvest een wooncarrière op te laten bouwen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Meer vrijheid in woningkeuze realiseren in eigen complex, wijk of gemeente door aanvullend op de regionale afspraken ook lokaal een instrumentarium af te spreken. Doel hierbij is klantgericht woningen te kunnen aanbieden	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Opstellen van overzicht met complexen waarover een besluit genomen moet worden m.b.t. de aanpak van het complex in relatie tot de exploitatietermijn	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel: conform de norm		6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar beschikbaarheid als conform de norm. WoonInvest is in haar beleid in sterke mate gericht op het vergroten van de keuzevrijheid en het bevorderen van doorstroom zodat huurders een wooncarrière kunnen opbouwen. Voor het vergroten van de keuzevrijheid streeft WoonInvest naar één nieuw woondiensten product per jaar. De producten die WoonInvest tot op heden heeft ontwikkeld zijn: Koopgarant, WoonInvestpunten waarbij huurders punten kunnen sparen

die ze kunnen inzetten voor aanpassingen- en/of verbeteringen in hun woning of woonomgeving, en een inkoopgarantie waarbij WoonInvest de oude woningen overneemt als bewoners een nieuwe woning van WoonInvest kopen. Voor 2010 wordt gewerkt aan de optie starterskorting en 1 à 2 concrete experimenten omtrent huurdersparticipatie. De doorstroom wordt gestimuleerd door huurkortingen waarbij huurders met korting in de huurprijs kunnen doorstromen naar een duurdere woning. Een andere manier om de doorstroom te bevorderen is het toevoegen van woningen aan de bovenkant van de markt. Ook door middel van nieuwbouw geeft WoonInvest invulling aan het bevorderen van doorstroom. Uit de bouwproductie blijkt dat WoonInvest ten opzichte van 2008 in 2009 meer bouwt voor de categorie boven de aftoppingsgrens. Met de Sociale Verhuurder Haaglanden (hierna: SVH) is bovendien overeengekomen dat corporaties 10% gericht mogen toewijzen om onder andere doorstroming te bevorderen.

Een aandachtspunt is het aantal verkochte woningen. De doelstelling is een verkoop van 70 per jaar. Uit de begroting blijkt dat het aantal verkochte woningen uit 2008 en 2009 niet gehaald is. WoonInvest geeft in haar kwartaalrapportages een verklaring voor deze tegenvallende verkopen. Een oorzaak is voor de tegenvallende verkopen is dat nieuwbouwprojecten later in de verkoop zijn opgenomen dan gepland en de verkoop van gerealiseerde nieuwbouw tegenvalt. Een andere belangrijke oorzaak is dat banken moeilijker hypotheek afgeven of geen hypotheek willen afgeven als het eigen huis van de potentiële koper nog niet is verkocht. WoonInvest heeft hiervoor een actie opgestart waarbij zij, onder bepaalde voorwaarden, de eigen woning wil kopen. Deze actie heeft echter tot op heden nog geen effect gehad op de verkoopaantallen, wel zijn het aantal bezichtigingen gestegen.

Een belangrijke aanvulling is de verkoop van woningen aan collega corporatie Arcade. In 2008 deed zich de mogelijkheid voor om woningen uit de Schilderswijk te Den Haag te verkopen aan Arcade uit Westland die haar woningbezit in Den Haag wilde uitbreiden. WoonInvest heeft deze mogelijkheid mede omarmd omdat het een manier bood om nadere invulling te geven aan haar verkoopdoelstelling. PwC erkent dat op deze manier een impuls wordt gegeven aan de verkoop. Echter, de gerealiseerde impuls heeft betrekking op verkoop aan een collega-corporatie en niet aan de doelgroep uit de oorspronkelijke doelstelling. Uit de kwartaalrapportages blijkt namelijk dat WoonInvest nog steeds moeite heeft om bezit te verkopen aan haar primaire doelgroep en binnen het commerciële segment. Ondanks de hoge verkoopaantallen kent PwC daarom een oordeel conform de norm toe op de gerealiseerde verkopen, met daarbij bovenstaande kanttekening.

Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm

De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

In tabel 1-3 zijn de door WoonInvest geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Huurachterstand mag niet hoger zijn dan 0,7% van de huurbetalingen	In 2008 is de huurachterstand 0,69%, in 2009 0,68%	7,0
2008-2010	Efficiëntere werkverdeling stimuleren spreiding huuropzeggingen over de maand d.m.v. het geven van een beloning, ook als huurders de huur opzeggen langer dan één maand van tevoren	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2007-2008	Promotie Huurprijsgarantieregeling en goede huurder beleid	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Woonlastenstijging beperken door besparing op energieverbruik of warmteverlies	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Eindoordeel: conform de norm			7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als conform de norm. Het valt op dat WoonInvest diverse doelstellingen heeft geformuleerd die gericht zijn op het promoten van 'goed gedrag' bij huurders hetgeen enerzijds huurders beloont en anderzijds zorgt voor een efficiëntere werkwijze bij WoonInvest. Een voorbeeld hiervan is de korting die huurders ontvangen als ze hun huur eerder opzeggen dan de standaard opzegtermijn van een maand of de eerste van de maand, zodat er een efficiëntere verdeling van de werkbelasting ontstaat bij WoonInvest. Daarnaast bevordert WoonInvest actief de doorstroom door huurders die overstappen naar een andere WoonInvest woning door een huurprijsgarantieregeling aan te bieden. Hierbij kunnen huurders korting krijgen op een duurdere huurwoning; het voordeel hierbij is gemaximeerd op € 66 per maand.

PwC beschouwt bovenstaande oplossing ten aanzien van de doorstroom en het belonen van goed gedrag als innovatief en bijzonder doelmatig voor het realiseren van klantbinding en het efficiënt inrichten van de eigen werkwijze

Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm

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

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	Nieuwbouw/verwerving: naast de 1000 woningen vanuit beleidsplan 2002-2005 nog 600 woningen extra bouwen in 2007-2008	Beneden de norm: in de periode 2007-2008 zijn 525 woningen gerealiseerd	5,5
2007-2008	Bij nieuwbouw wordt 45% van de woningen gebouwd onder de aftoppingsgrens	Bijzondere prestatie: het percentage nieuwbouwwoningen dat onder de aftoppingsgrens is gerealiseerd bedraagt 68%	8,0
2009-2013	10% tot 20% van het bezit bestaat uit maatschappelijk onroerend goed	Wordt naar verwachting gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Het realiseren van meer eengezinswoningen in aanpalende gemeenten met het accent op Leidschendam en Voorburg	Wordt naar verwachting gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	In het kerngebied worden meer luxe woningen ontwikkeld met service, zoals zorg en gemaksdiensten	Wordt naar verwachting gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel: conform de norm		6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar bouwproductie als conform de norm. Een bijzondere prestatie wordt geleverd bij het aantal woningen dat wordt gerealiseerd onder de aftoppingsgrens. Hiermee geeft WoonInvest een zeer goede invulling aan haar missie om een sociale woningbouwcorporatie te zijn. Een oordeel beneden de norm wordt toegekend voor de realisatie van nieuwbouw. Door diverse vertragingen in bouwprojecten is de doelstelling niet behaald. Ook voor de komende jaren kent WoonInvest een ambitieuze projectenportefeuille. PwC beoordeelt het als zeer positief dat WoonInvest ondanks de moeilijke economische situatie bereid blijft om te investeren en nog dergelijke volumes weet te realiseren. WoonInvest heeft er bewust voor gekozen om de omvang van haar projectenportefeuille niet te reduceren maar deze op een andere manier over de jaren heen te spreiden.

Het herverdelen van de ontwikkelportefeuille acht PwC een goede oplossing van WoonInvest om enerzijds nog steeds invulling te kunnen geven aan haar ambities en anderzijds rekening te houden met, en in te spelen op, de huidige economische omstandigheden. Desondanks heeft WoonInvest in de jaren 2007-2008 haar nieuwbouw doelstellingen niet behaald. Op basis daarvan wordt voor de realisatie van nieuwbouw het oordeel beneden de norm toegekend.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

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

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	Afronding van het onderhoudsprogramma van 1000 woningen (restant vanuit beleidsplan 2002-2005)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008-2010	Meerjarenonderhoudsplanning opstellen.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Vaststellen wat er met de complexen gaat gebeuren (sloop/renovatie/door exploiteren), bepalen volgorde van belangrijkheid in de lijst van complexen, eind november 2009 zijn van 4 complexen een SVB-plan gereed	Boven de norm: inmiddels zijn 6 complexplannen gereed	8,0
Eindoordeel: boven de norm			7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als boven de norm. Deze score wordt veroorzaakt door een score boven de norm op de doelstelling het opstellen van Strategisch Voorraad Beleid (hierna SVB) complexplannen. WoonInvest heeft voor diverse complexen een complex voorraadbeleidsplan opgesteld met daarin een complexanalyse, een externe analyse, een SWOT analyse, strategie en conclusies en aanbevelingen. In deze complexplannen staat ook de exploitatietermijn vermeld. Inmiddels is voor zes complexen een SVB complexplan opgesteld.

De meerjarenonderhoudsbegroting is in 2008 geactualiseerd en in 2009 is een meerjarenbegroting voor 2010-2014 opgesteld. De afronding van het onderhoudsprogramma heeft betrekking op woningen aan de Prinsenhof. Per complex is aangegeven aan welke woningen nog onderhoud gepleegd moet worden

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

De SEV definieert energie en duurzaamheid als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2009-2010	Het energielabel wordt voor elk complex opgesteld en het scanproces dat hierbij hoort zal ingericht zijn	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Opstellen beleidsstuk waarin de energiebesparingsmaatregelen worden geformuleerd die nodig zijn om de afgesproken energiedoelstelling te behalen (de 20% besparing op energie in 2018)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Realisatie CO2 plan (uitstoot minimaal 20% verminderen) door goede informatie aan huurders en eigenaren	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Deelnemen aan project 'Beter Peter' om bewoners een idee te geven van het energie- en waterverbruik in de woning en de mogelijke besparing daarvan	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Klimaatkrant met klimaatbesparende maatregelen is op te halen bij de vestigingen of downloadbaar voor huurders.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
Eindoordeel: conform de norm			7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm. WoonInvest heeft alle door haar geformuleerde doelstellingen gerealiseerd. WoonInvest heeft eind 2009 het overgrote deel van het bezit voorzien van energielabels en dit vastgelegd in het SVB. Daarnaast heeft ze 22 maatregelen gedefinieerd ten behoeve van investeringen in warmte- en energiebesparende maatregelen en/of groot onderhoud. WoonInvest investeert niet alleen in eigen beleid, maar zet ook diverse communicatiemiddelen in om haar huurders bewust te maken van energiebesparende maatregelen. Voorbeelden hiervan zijn de website Beter Peter, de eigen website en de klimaatkrant. Beter Peter is een programma op internet dat ontwikkeld is om huurders te ondersteunen bij het besparen van energielasten. Het helpt huurders bij het opstellen van een persoonlijk actieplan voor energiebesparing. Na het opstellen kunnen de bewoners zelf het actieplan uitvoeren. De website begeleidt huurders hierbij en geeft op adviezen en tips op maat. Naast de informatie via deze externe website biedt WoonInvest ook op haar eigen website tips om energie te besparen. Daarnaast is een klimaatkrant uitgebracht met praktische tips om energie en geld te besparen.

PwC constateert een hoog ambitieniveau ten aanzien van energie & duurzaamheid en een beleid dat sterk is geënt op bewustwording en activering van huurders. Het hoge ambitieniveau is te verklaren vanuit de relatief geringe aandacht die energie & duurzaamheid voorheen had binnen het beleid van WoonInvest. WoonInvest erkent dat hier in het verleden minder aandacht aan is besteed en heeft energie & duurzaamheid daarom als een speerpunt in haar beleid voor de komende periode benoemd. Ook de belanghebbenden erkennen dat hier recent meer aandacht aan wordt besteed en beschouwen dit als een positieve ontwikkeling.

Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm

De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	WoonInvest werkt met partijen gezamenlijk om één of twee experimenten binnen SVH verband op te tuigen. Doelstelling daarbij is klantenbinding en/of de bevordering van lokale cohesie	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2010	Inzet buurtpreventie/buurtbemiddeling	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Politiekeurmerk Veilig Wonen Prinsenhof	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Inzet huismeesters t.b.v. het bevorderen van een veilige en prettige leefomgeving	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Vrijwilligerswerk stimuleren in de wooncomplexen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Door verschillende vormen van overleg (wijkplatform/wijkgericht werken/afstemmingsoverleg) tijdig signaleren van knelpunten in de wijk en afstemmen van (gezamenlijke) acties	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Rol in het meld/coördinatiepunt OGGZ Leidschendam-Voorburg.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel: conform de norm		7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar leefbaarheid als conform de norm. WoonInvest investeert met name in het creëren van een veilige woonomgeving. In 2009 is in het Voorburgse Oranjekwartier als eerste gestart met een buurtpreventieteam. Dit initiatief is genomen door de wijkbewoners. Het buurtpreventieteam zet zich in voor het preventiegebied en werkt samen met gemeente, politie en WoonInvest. Op 10 februari 2010 is een tweede buurtpreventieteam in de Leidschendamse Heuvelwijk opgestart. Om de veiligheid in de aandachtswijk Prinsenhof te verbeteren is in 2008 besloten om een aantal extra veiligheidsvoorzieningen aan te brengen. Door uitvoering van deze veiligheidszaken komt de Prinsenhof binnenkort samen met Vidomes en de gemeente in aanmerking voor het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Naast de samenwerking in het preventieteam participeert WoonInvest ook in het OGGZ signaleringsoverleg, het leefomgevingsoverleg en het wijkplatform. Doel van deze overleggen is overlast en problemen van gezinnen in kaart brengen, gezamenlijke acties formuleren en daar waar nodig verwijst WoonInvest zorgwekkende zorgmijders door naar hulpverlening. Dit heeft als doel zoveel mogelijk huisuitzettingen van zorgmijders te voorkomen.

Naast de inzet op veiligheid zet WoonInvest ook in op schoon en heel. In diverse complexen zijn daarom huismeesters aanwezig. Naast een sociale en technische functie heeft deze huismeester een

schoonmaakfunctie. WoonInvest stimuleert tevens de inzet van vrijwilligerswerk in wooncomplexen. Hier is een aparte stichting voor opgesteld en inmiddels hebben acht vrijwilligers zich aangemeld.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort conform de norm

De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

In tabel 1-8 zijn de door WoonInvest geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	Bouwen voor speciale doelgroepen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2007-2008	Ontwikkelen Vastgoed voor maatschappelijke instellingen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Alle gelabelde complexen voor ouderen toegankelijk maken	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Stallingplaatsen voor scootmobiel realiseren	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Meer leeftijdsbestendige woningen ontwikkelen, waar indien nodig dienstverlening of vormen van zorg kunnen worden uitgevoerd	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Uitvoeren toegankelijkheidsscanner: "Inzicht krijgen in de gewenste woonomgeving (complexen) en afgestemd op het % ouderen op de korte en middellange termijn"	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd, er is samen met Vidomes en de gemeente een werkgroep toegankelijke woningen ingesteld	7,0
Eindoordeel: conform de norm			7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als conform de norm. WoonInvest heeft diverse samenwerkingsafspraken met zorgaanbieders en maatschappelijke instellingen. Dit zijn onder andere Stichting LIMOR, Steinmetz De Compaan, GGZ Haagstreek, Parnassia Groep en RIBW Fonteyenburg. Jaarlijks wordt een afgesproken aantal woningen beschikbaar gesteld. In 2008 gaat het hierbij om de volgende woningen:

- a Eén woning voor stichting LIMOR
- b RIBW Fonteyenburg, GGZ Haagstreek, Parnassia: vijf woningen beschikbaar gesteld en individueel verhuurd aan de betrokkenen
- c Philadelphia Zorg: start nieuwbouw 'Julianahof'
- d Steinmetz, De Compaan: één woning.

Naast bovenstaande samenwerkingsverbanden werkt WoonInvest intensief samen met

WoonZorgcentra Haaglanden (hierna WZH). WoonInvest is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, bouwen en beheren van een groot aantal woon-zorgcomplexen waar binnen WZH zorg levert. Hiermee geeft WoonInvest invulling aan het realiseren van levensloopbestendige woningen. Daarnaast heeft WoonInvest haar programma van eisen voor reguliere nieuwbouw ingesteld op leeftijdsbestendige bouwproductie door aanpassingen in het programma van eisen. WoonInvest richt zich ook op woonomgeving door bij specifieke projecten op het gebied van wonen, zorg en welzijn zijn met de diverse betrokken partijen gezamenlijk de woonomgeving optimaal in te richten als woonservicezone.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort conform de norm

De SEV definieert huurdersparticipatie als 'het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2009-2010	Jaarlijks consulteren van stakeholders (o.a. bewonerscommissies) ten aanzien van verwachtingen WoonInvest	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Organiseren van een themabijeenkomst voor bewonerscommissieleden en vrijwilligers	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2010	Bewonerscommissies actiever betrekken bij uitvoering van het beleid. Voorstel met bewonerscommissies bespreken om 2x per jaar te overleggen met vaste agendapunten	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd: er heeft inmiddels een voorjaarsoverleg plaatsgevonden	7,0
2010	Ontwikkelen van andere participatievormen samen met Respectus; 2 nieuwe vormen van participatie welke ingezet worden in 2011	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd: er is een nieuwe werkgroep participatievormen opgezet.	7,0
2010	Stimuleren van de samenwerking tussen VvE's en BC's. Betere afstemming tussen VvE en BC bij 20% van de gemengde complexen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel: conform de norm		7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar huurdersparticipatie als conform de norm. De doelstellingen op het prestatievelde huurdersparticipatie zijn allen vastgelegd in het nieuwe werkplan woondiensten 2010. Het vorige werkplan dateerde uit 2007 en valt daarom buiten de reikwijdte van deze visitatie (2008-2011). In het nieuwe werkplan zijn de doelstellingen voor 2010 opgenomen. WoonInvest is daarbij sterk gericht op het intensiveren van het contact met haar huurders en het invoeren van nieuwe vormen van huurdersparticipatie. Ook met de bredere groep belanghebbenden wordt de dialoog

gezocht. WoonInvest gaat elk jaar in gesprek gaat met 10 belangrijke relaties en bundelt haar bevindingen in de brochure 'Kijk in de Spiegel'.

Presteren naar klantenbinding scoort conform de norm

De door WoonInvest geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar overige doelen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	Toetsen tevredenheid huurders, evenals hun woonwensen en suggesties. Via zowel onderzoek als ervaringen (bijv. bewonerscommissies)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2007-2008	Promotie Huurprijsgarantieregeling en goede huurder beleid (Investpunten)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2010	Betere klantgerichtheid en klanttevredenheid d.m.v. resultaten interne benchmark (IBM)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2010	Jaarlijkse ontwikkeling en marktintroductie van één nieuwe dienst of product op maat te realiseren. Hierbij zijn de specifieke wensen en waardering van de klant leidend	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Dagelijkse gebreken snel en vakkundig herstellen zodat klanten tevreden zijn over de dienstverlening	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Woongenot van zittende huurders bevorderen door ze via een menukaart/prijslijst de mogelijkheid te bieden om een keuken te vervangen	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
Eindoordeel: Conform de norm			7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC beoordeelt het presteren naar klantbinding als conform de norm. WoonInvest formuleert diverse doelstellingen om inzicht te verkrijgen in de tevredenheid van haar huurders. Zo ontvangen alle huurders die een reparatieverzoek hebben ingediend een enquête waarin vragen worden gesteld over de tevredenheid ten aanzien van de wijze waarop een reparatieverzoek gemeld kon worden en de wijze waarop WoonInvest mensen te woord staat. Ook de tevredenheid over de aannemer wordt in kaart gebracht door te vragen naar het gedrag van de aannemer en de tevredenheid over het resultaat van de werkzaamheden. Daarnaast is er nog een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek naar de tevredenheid over de woning, woonomgeving en dienstverlening. Ook wordt er jaarlijks tenminste eenmaal geënquêteerd naar tevredenheid na groot onderhoud of renovatieonderhoud.

Naast het verbeteren van de klantgerichtheid door middel van periodieke metingen is WoonInvest ook sterk gericht op klantenbinding door het belonen van trouwe huurders. In 2008 is WoonInvest begonnen met het informeren van huurders over het sparen van Investpunten. Huurders kunnen deze punten verdienen op basis van de woonduur, een automatische machtiging voor het betalen van de huur, een serviceovereenkomst voor gering- en dagelijks onderhoud en buitengewone betrokkenheid bij woning en woonomgeving. Huurders kunnen maximaal 720 punten per jaar sparen wat gelijk staat

aan een bedrag van € 36. Ook het inventariseren en het mogelijk maken van de woonwensen van huurders is een belangrijk onderdeel van het beleid. Zo beschikt WoonInvest over de Wooncheck waarmee huurders hun woonwensen concreet kunnen inventariseren en inzichtelijk maken. WoonInvest gebruikt de informatie uit de Wooncheck om het woningaanbod en de dienstverlening beter af te stemmen op de huidige en toekomstige woningmarkt.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

WoonInvest beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen'.

In het beleidsplan 'Bouwen voor de toekomst, 2009-2013' heeft WoonInvest haar missie, visie, ambities en strategie uiteengezet. WoonInvest blikt ook terug op de doelstellingen uit het vorige beleidsplan en zet uiteen welke doelstellingen tot op heden nog niet zijn behaald. Het beleid dat is vastgesteld om de ambities na te streven en de visie te realiseren is onderverdeeld in vier aandachtsgebieden: Markt en Klanten, Producten en Diensten, Activiteitensysteem en Processen en Medewerkers en Resources. Voor deze aandachtsgebieden zijn doelstellingen geformuleerd op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn. De lange termijn doelstellingen dienen als speerpunten in het beleid voor de komende jaren.

Als afgeleide van het beleidsplan heeft WoonInvest voor de afdelingen jaarplannen opgesteld. De doelstellingen uit het beleidsplan hebben hiertoe de basis gevormd. De jaarplannen zijn opgesteld voor de afdelingen vastgoed, financiën, klantenservice en woondiensten. De indeling van de jaarplannen verschilt per afdeling. Vastgoed en financiën hanteren een indeling waarbij wordt ingegaan op het beleidskader, de doelstellingen voor de afdeling, de personele organisatie van de afdeling en de uitvoering van de opgenomen concrete werkafspraken. In het afdelingsplan vastgoed is tevens een werkplanning opgenomen waarbij op hoofdlijnen is aangegeven wanneer welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en wie verantwoordelijk is. In het afdelingsplan financiën is geen werkplanning opgenomen. De afdelingsplannen klantenservice en woondiensten kennen een andere indeling. In het afdelingsplan klantenservice wordt per aandachtsveld aangegeven wat de activiteiten zijn die klantenservice ontplooit, maar een planning ontbreekt. Woondiensten hanteert ook de indeling

per taakveld. De wijze waarop de doelstelling zijn omschreven verschilt echter. Woondiensten geeft per doelstelling het doel aan, het gewenste resultaat, de verantwoordelijke, de betrokkenen, de middelen en de planning. Daarnaast is nog een apart werkplan opgesteld.

Doordat in de afdelingsplannen klantenservice en woondiensten de relatie wordt gelegd met de aandachtsvelden, is er een duidelijk link met de strategische doelen van WoonInvest. Bij de afdeling financiën en vastgoed is dit in mindere mate inzichtelijk, omdat er geen relatie wordt gelegd met de aandachtsvelden.

PwC beoordeelt het presteren naar kennis en inzicht als conform de norm. WoonInvest heeft haar beleid helder uiteengezet in haar beleidsplan en een duidelijke focus aangebracht door het beleid onder te verdelen in doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn. Daarnaast heeft zij het beleid nader gespecificeerd en geconcretiseerd in de afdelingsplannen. Een aandachtspunt is de consistentie in de wijze waarop de afdelingsplannen zijn vormgegeven en de wijze waarop in de plannen de relatie wordt gelegd met het strategische beleid van WoonInvest. Met name bij de afdelingsplannen vastgoed en financiën is nog onvoldoende inzichtelijk hoe de activiteiten bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen. PwC adviseert WoonInvest om in de afdelingsplannen een specifieke vermelding te maken van het strategische doel uit het beleidsplan en daaronder te benoemen welke activiteiten hier een bijdrage aan leveren.

Naast de wijze waarop het beleid is opgesteld en weergegeven beoordeelt het prestatieveld kennis en inzicht ook het ambitieniveau van de diverse beleidsterreinen. Op de onderdelen betaalbaarheid, energie & duurzaamheid en klantenbinding wordt op basis van het ambitieniveau het oordeel bijzondere prestatie toegekend. WoonInvest heeft op deze prestatievelden een aantal vernieuwende concepten geïntroduceerd, zoals het belonen van huurders voor goed gedrag door middel van de WoonInvest punten, het bevorderen van doorstroom door middel van huurprijsgaranties de mogelijkheid van 10% gerichte toewijzing en de inzet van een energiecoach voor bewoners.

WoonInvest plant haar doelen en ambities onvoldoende

Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'

De afdelingen vastgoed en financiën hebben in hun afdelingsplannen weergegeven welke doelstellingen zij willen realiseren en welke activiteiten daarvoor benodigd zijn waardoor inzichtelijk wordt op welke wijze invulling wordt gegeven aan de doelstellingen. Door deze concrete vertaling zijn ze ook meetbaar gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de doelstelling strategische voorraadbeleid (SVB). De activiteiten zijn het opstellen van een overzicht met complexen waarover een besluit genomen moet worden met betrekking tot de aanpak van het complex in relatie tot de

exploitatie termijn, en het actualiseren van het SVB op het intranet. Er is echter niet in alle gevallen een koppeling gemaakt met een planning waardoor niet inzichtelijk is wanneer deze doelstellingen gerealiseerd worden. De afdeling financiën heeft bij de omschrijving van haar activiteiten wel aangegeven wanneer deze moeten worden uitgevoerd, waardoor ook inzicht wordt verkregen in de planning. Woondiensten heeft een apart werkplan opgesteld. In dit werkplan wordt een omschrijving gegeven van de doelstelling, de bijbehorende activiteit, het resultaat, de verantwoordelijke medewerker, de betrokkenen, de middelen en de planning. is en in welk kwartaal de doelstelling gerealiseerd dient te worden. Er is vervolgens een controlelijst opgesteld om de voortgang ook te kunnen toetsen. Het afdelingsplan klantenservice bevat enkel een beschrijving van de werkzaamheden, waardoor er geen zicht wordt verkregen op de doelstellingen die men wil realiseren met bijbehorende tijdsplanning.

De wijze waarop invulling is gegeven aan de planning verschilt sterk per afdeling. In drie van de vier afdelingsplannen is een planning opgenomen. Hieruit blijkt dat WoonInvest er belang aan hecht en zich inspant om zicht te geven op de uitvoering van haar activiteiten. De wijze waarop de plannings zijn vormgegeven verschilt echter. Voor alle plannings geldt bovendien dat deze nader geconcretiseerd dienen te worden ten behoeve van een betere meting van de voortgang.

PwC signaleert een aantal verbetermogelijkheden ten aanzien van de planning en control maar wil ook opmerken dat WoonInvest tot op heden de gestelde doelen heeft gerealiseerd, ondanks het ontbreken van een gedetailleerde planning. Desondanks formuleert PwC een aantal verbeterpunten zodat WoonInvest een beter zicht kan verkrijgen op de planning van haar eigen activiteiten en kan borgen dat ze ook in de toekomst haar doelen blijft realiseren. PwC adviseert WoonInvest om elk afdelingsplan te koppelen aan of te integreren met een werkplan zoals al wordt gedaan door de afdeling Woondiensten. Op deze manier kan de relatie worden gelegd tussen de strategische doelstellingen, activiteit, verantwoordelijke, planning en resultaat. Daarnaast adviseert PwC om een totaal planning op te stellen, waarbij per aandachtsveld uit het beleidsplan inzichtelijk is welke activiteiten ondernomen worden en periodiek te meten wat de voortgang hiervan is. Op deze manier kan WoonInvest meten wat haar voortgang is ten opzichte van haar doelen uit het beleidsplan.

Concluderend constateert PwC dat er een aantal aandachtspunten zijn ten aanzien van de planning. Tegelijkertijd heeft WoonInvest voor vrijwel alle afdelingen een planning opgesteld en weet ze haar doelen grotendeels te realiseren. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.

WoonInvest monitort haar prestaties naar doelen en ambities voldoende

Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als 'de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

WoonInvest monitort haar prestaties via de kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages wordt gerapporteerd over kengetallen omtrent klantenservice (uitkomsten enquête reparatieverzoeken en

het aantal telefoontjes), staf (verkoop, strategie & beleid, communicatie, facilitair, automatisering en personeel & organisatie), vastgoed (beheer en voortgang van ontwikkeling), woondiensten (o.a. toewijzing, mutatie en leegstand) en financiën.

Om de klanttevredenheid te monitoren voert WoonInvest een interne benchmark uit onder huurders die een reparatieverzoek hebben ingediend door hen een enquête toe te sturen waarbij wordt geïnformeerd naar de tevredenheid over het proces en het resultaat. Daarnaast voert WoonInvest jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit naar de tevredenheid over de woning, woonomgeving en dienstverlening. Op deze manier is WoonInvest in staat om de klanttevredenheid te monitoren en daar waar nodig bij te sturen.

Op basis van het bovenstaande beoordeelt PwC het monitoren van doelen en ambities als conform de norm.

2 WoonInvest vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven voldoende naar beleid

Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin WoonInvest de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008- 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm (6,6)

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

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,0	7,0	-	-	7,0
Regionale opgaven	6,5	7,0	4,0	8,0	6,5
Lokale opgaven	6,5	7,0	4,0	7,0	6,4
Eindoordeel	6,7	7,0	4,0	7,5	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

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

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

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid WoonInvest

Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin WoonInvest de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in '**Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt**'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.
- b Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
- c Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.
- d Impuls stedelijke vernieuwing en sociaaleconomische maatregelen.
- e Energiebesparing op de bestaande voorraad.
- f Toevoeging van extra seniorenwoningen.
- g Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap
- h Overbruggen kloof tussen huur en koop.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen beleid

De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat WoonInvest de landelijke opgaven heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Meer ééngezinswoningen in Leidschendam-Voorburg.
- b Bouwen voor doorstroom aan de bovenkant van de sociale markt.
- c Meer vrijheid in woningkeuze realiseren in eigen complex, doel hierbij is klantgericht woningen te kunnen aanbieden.
- d Woonlastenstijging beperken door een besparing van 20% op energieverbruik of warmteverlies binnen 10 jaar.
- e Energieprestatie label per woning.
- f Realisatie van seniorenwoningen: Zonnewijzer en Prinsenhof Frederiklaan.
- g Inzet van Koopgarant, inkoopgarantie (WoonInvest neemt de oude woning over als huurders een nieuwe woning van WoonInvest kopen) en starterkortingen.

PwC constateert dat WoonInvest met name gericht is op de landelijke opgaven ten aanzien van energiebesparing, de flexibilisering van woningaanpassing en eigendomsverhoudingen. Daarnaast zet WoonInvest ook sterk in op de doorstroom; men bevordert actief dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor de primaire doelgroep. WoonInvest doet dit door ook woningen te bouwen voor de bovenkant van de markt en doorstroom naar hogere huur te faciliteren door huurprijsgaranties af te

geven. De doorstroom van huur naar koop wordt bevorderd door het product Koopgarant onder de aandacht te brengen bij huurders. De landelijke opgaven ten aanzien van energie & duurzaamheid zijn ook in sterke mate vertegenwoordigd in het beleid van WoonInvest. Hierbij wordt onder andere ingezet op het inzichtelijk maken van de energieprestaties van woningen door middel van het energielabel, en het informeren van huurders over mogelijkheden om te besparen op energie en zo de woonlastenstijging te beperken.

PwC beoordeelt de vertaling van landelijke opgaven naar eigen beleid als conform de norm. WoonInvest heeft alle uitgangspunten uit de beleidsnotitie van VROM in meer of mindere mate vertaald naar haar eigen beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknpte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven in voldoende vertaald in beleid

Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin WoonInvest de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

De opgaven op regionaal niveau zijn vertaald naar regionale prestatieafspraken met de corporaties en gemeenten die actief zijn in de regio Haaglanden. De afspraken zijn vastgelegd in prestatieafspraken 2005-2009 en zijn recent herijkt wat heeft geresulteerd in de regionale prestatieafspraken 2010-2014. In dit hoofdstuk zal een korte weergave worden gegeven van beide overeenkomsten. Omdat de prestatieafspraken 2010-2014 recent zijn overeengekomen kan nog niet worden getoetst in hoeverre deze zijn vertaald naar het beleid van WoonInvest. Voor de toetsing van de regionale opgaven naar het beleid van WoonInvest wordt daarom uitgegaan van de regionale prestatieafspraken 2004-009.

Regionale opgaven 2004-2009 richten zich op huisvesting van de primaire doelgroep, nieuwbouw en leefbaarheid

In de regionale prestatieafspraken 2004-2009 zijn de volgende hoofddoelstellingen opgenomen:

- a Het realiseren van een ongedeelde regio door het versterken van de kwaliteit met een diversiteit aan woonmilieus.
- b Het consolideren van de positie van de BBSH-doelgroep.
- c Het verbeteren van de positie van de lage middeninkomens tot maximaal het niveau van de BBSH-doelgroep.
- d Het realiseren van een nieuwbouwprogramma gericht op bovenstaande doelstellingen.
- e Het verbeteren van de leefbaarheid in de buurten en wijken.

Regionale opgaven 2010-2014 richten zich op primaire doelgroep, lokaal beleid en aard en omvang nieuwbouw

De regionale opgaven 2010-2014 richten zich op het passend huisvesten van de BBSH-doelgroep, oog voor lokaal beleid, de aard en omvang van de nieuwbouw, woonruimteverdeling en duurzaamheid.

Het passend huisvesten van de doelgroep is enerzijds gericht op het bieden van mogelijkheden om woningzoekenden uit de BBSH-doelgroep zoveel mogelijk ruimte te bieden om hun woonwens vrij binnen de regio Haaglanden te vervullen. Anderzijds wordt de focus gelegd op het aandeel inwoners behorend tot de BBSH doelgroep in de eenzijdige wijken van Den Haag af te laten nemen. Oog voor lokaal beleid wordt ingevuld door corporaties de ruimte te bieden 10% van de vrijkomende woningen gericht toe te wijzen om gemeentelijke woningmarktproblemen op te lossen. Over de aard en omvang van de nieuwbouw is overeengekomen dat tenminste een derde van alle nieuwbouw in de sociale sector wordt gerealiseerd waarvan tenminste een derde van de woningen een huurprijs onder de aftoppingsgrens heeft. De regionale opgaven op het gebied van duurzaamheid richten zich op het uitwerken van landelijke doelen.

Regionale opgaven zijn voldoende vertaald

WoonInvest heeft zich gecommitteerd aan de regionale prestatieafspraken door deze te ondertekenen. De prestatieafspraken zoals overeengekomen met het stadsgewest Haaglanden zijn zoals door WoonInvest zelf aangegeven uitgangspunt in het beleid. Uit de door PwC uitgevoerde toets blijkt dat sommige doelstellingen uit de regionale prestatieafspraken rechtstreeks vertaald zijn naar het beleid van WoonInvest. Een voorbeeld hiervan is de doelstelling op het prestatieveld leefbaarheid waarin is opgenomen dat WoonInvest samen met andere partijen één of twee experimenten binnen SVH verband realiseert. De doelstelling daarbij is klantenbinding en/of de bevordering van lokale cohesie. Daarnaast komen de regionale opgaven ten aanzien van het verminderen van scheefheid, de bouw in het middensegment, leefbaarheid en woonruimteverdeling, in sterke mate terug in het beleid van WoonInvest.

PwC constateert dat WoonInvest bereid is de regionale opgaven te vertalen naar eigen beleid. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat niet alle opgaven expliciet zijn vertaald naar het eigen beleid. Dit geldt met name voor het passend huisvesten van de doelgroep en de aard en omvang van de nieuwbouw. PwC adviseert WoonInvest consistent te zijn in de wijze waarop de regionale afspraken worden vertaald naar het eigen beleid. Het verdient aanbeveling om in het beleidsplan en de afdelingsplannen een vermelding te maken van de specifieke afspraken uit de regionale prestatieafspraken en op welke wijze deze hun invulling krijgen in het beleid van WoonInvest. Op dit moment wordt in het beleidsplan wel verwezen naar de prestatieafspraken, maar wordt geen weergave gegeven van de concrete afspraken. Hierdoor wordt onvoldoende inzichtelijk wat de vertaling naar het eigen beleid is.

Ondanks bovenstaande kanttekening beoordeelt PwC de vertaling van de regionale opgaven naar eigen beleid als conform de norm. Hoewel WoonInvest zich nog kan verbeteren in de wijze waarop ze deze vertaling vastlegt, levert ze in de praktijk een duidelijke bijdrage aan de doelstellingen uit de regionale prestatieafspraken.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Regionale prestatieafspraken 2004-2009 SVH	Vertaald naar doelstellingen	6,5
Regionale prestatieafspraken 2010-2014 SVH	Nog geen zicht op vertaling opgaven	-
Eindoordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid

Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin WoonInvest de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Lokale opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente en Vidomes

WoonInvest heeft samen met Vidomes lokale prestatieafspraken opgesteld met de gemeente Leidschendam-Voorburg. Deze afspraken behelzen de periode 2007-2010. In de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over het meerjareninvesteringsprogramma, nieuwbouw, herstructurering, leefbaarheid en verkoop.

Lokale opgaven zijn voldoende vertaald naar doelstellingen

PwC constateert dat WoonInvest een aantal bepalingen uit de lokale prestatieafspraken direct heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- a *Prestatieafspraken*: Partijen bevorderen met de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten de doorstroming. *Doelstelling WoonInvest*: Bouwen voor doorstroom aan de bovenkant van de sociale markt. Doel is om de huurders van WoonInvest de mogelijkheid te bieden binnen WoonInvest een wooncarrière op te laten bouwen.
- b *Prestatieafspraken*: Partijen werken samen in een project buurtbemiddeling. *Doelstelling WoonInvest*: Coördinatie project buurtbemiddeling.
- c *Prestatieafspraken*: Corporaties hanteren bij verkoop van een deel van de sociale huurwoningen de Koopgarant regeling. *Doelstelling WoonInvest*: Doorstroom van huur naar koop bevorderen door het product Koopgarant onder de aandacht brengen.
- d *Prestatieafspraken*: corporaties gaan zeer terughoudend om met de verkoop van eengezinswoningen met een huurprijs onder de huurprijsgrens. *Doelstelling WoonInvest*: meer eengezinswoningen in Leidschendam-Voorburg.

PwC constateert net zoals bij de regionale opgaven dat WoonInvest bereid is de lokale opgaven te vertalen naar eigen beleid. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat niet alle opgaven expliciet zijn vertaald naar het eigen beleid. Ook hier verdient het aanbeveling om expliciet te benoemen en vast te leggen op welke wijze in het eigen beleid invulling wordt gegeven aan de lokale afspraken.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken 2007-2010 gemeenten Leidschendam-Voorburg, Vidomes en WoonInvest	Vertaald naar doelstellingen	6,5
Eindoordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

WoonInvest scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven voldoende

De SEV definieert het veld kennis en inzicht als ‘de corporatie beschikt op de 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 omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.’

PwC constateert dat WoonInvest in haar beleid zowel de landelijk, regionale als lokale opgaven heeft meegenomen. Van de belanghebbenden op landelijk en lokaal niveau heeft PwC bovendien vernomen dat WoonInvest bereid is om mee te werken aan de opgaven en een prettige samenwerkingspartner is. Op regionaal en lokaal niveau zijn de opgaven vertaald naar prestatieafspraken waar WoonInvest zich aan gecommitteerd heeft. WoonInvest geeft zelf aan dat haar primaire focus ligt op de regionale opgaven, daartoe is intensief overleg met de SVH en aangesloten partners.

Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC de kennis en het inzicht van de doelen en ambities als een prestatie conform de norm. Een aandachtspunt is de wijze waarop de prestatieafspraken inzichtelijk en consequent zijn doorvertaald naar het eigen beleid met de daarbij

behorende doelstellingen.

Er is geen planning ten aanzien van de prestatieafspraken

De SEV definieert het veld planning als ‘de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een bereedeneerde 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 lokale prestatieafspraken bevatten geen werkafspraken met daarbij een weergave van ieders taken en verantwoordelijkheden en bijbehorende planning. In het ambtelijk overleg wordt een actielijst opgesteld waarin acties worden toebedeeld aan beide partijen, maar hier is geen koppeling zichtbaar met de prestatieafspraken. De regionale opgaven worden niet gekwantificeerd door de betrokken partijen waardoor onvoldoende inzichtelijk is wie welke bijdrage levert en er geen sprake is van een planning. De partijen hebben gezamenlijk wel oog of er voldoende invulling wordt gegeven aan de opgaven en of deze gerealiseerd worden maar de doorvertaling naar de individuele doelen die daarbij horen wordt niet gemaakt.

PwC beoordeelt het presteren naar planning als beneden de norm. De lokale en regionale prestatieafspraken zijn niet uitgewerkt in een planning waardoor het niet inzichtelijk is welke afspraken wanneer gerealiseerd worden, wie verantwoordelijk is en aangesproken kan worden op het resultaat. PwC adviseert WoonInvest in samenwerking met haar partners een planning op te stellen op basis van de overeengekomen prestatieafspraken. Het opstellen van een planning met taken en verantwoordelijkheden helpt alle partijen ook om de prestatieafspraken verder te concretiseren en stelt ieder in staat om nauwgezet toe te zien op de realisatie van de prestatieafspraken.

WoonInvest monitort haar opgaven voldoende

De SEV definieert het veld monitoring als ‘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.’

Op regionaal en lokaal niveau zijn er periodieke overleggen om de voortgang van de prestatieafspraken te bespreken. Op regionaal niveau vindt periodiek bestuurlijk overleg plaats met de gemeenten en corporaties uit de regio Haaglanden en ambtenaren van het Stadsgebied Haaglanden. Tijdens deze overleggen wordt gesproken over de stand van zaken ten aanzien van de prestatieafspraken en worden indien van toepassing specifieke onderwerpen geagendeerd zoals de totstandkoming en discussie over de recent opgestelde regionale prestatieafspraken 2010-2014, en tussenrapportages zoals de woningbouwproductie Haaglanden. Tevens wordt jaarlijks een jaarrapportage opgesteld met kengetallen ten aanzien van de prestatieafspraken.

Op lokaal niveau is er zowel bestuurlijk als ambtelijk overleg. Tijdens deze overleggen worden lopende zaken besproken. Recentelijk is overeengekomen de toezeggingen uit de prestatieafspraken via een beknopt overzicht met kengetallen te monitoren.

PwC constateert dat WoonInvest, door middel van overleg met de partijen waarmee de prestatieafspraken zijn overeengekomen, voldoende invulling geeft aan het monitoren van de opgaven. Daarnaast toetst WoonInvest haar eigen doelstellingen op het gebied van bouwproductie en woningtoewijzing aan de regionale opgaven en lokale prestatieafspraken waardoor deze integraal onderdeel zijn van de bedrijfsvoering. Het oordeel is daarom conform de norm.

3 WoonInvest presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm

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

Aanpak oordeel belanghebbenden

Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 11 belanghebbenden bevroegd. Een overzicht van de bevroegde belanghebbenden is opgenomen in bijlage D. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm

De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van WoonInvest. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kunnen worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven WoonInvest aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Lokale corporatie met oog voor het lokale belang
- b Pragmatisch en slagvaardig
- c Snel en accuraat
- d Integer
- e Bereidheid om te investeren in economisch slechte tijden
- f Een toenemende betrokkenheid bij investeringen in het sociale domein zoals leefbaarheid. Hierdoor is sprake van een herpositionering
- g Veel aandacht voor bijzondere doelgroepen.

Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van WoonInvest met gemiddeld een 7,3. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van WoonInvest per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten ³	7,2
VROM	7,2
Huurdersvereniging ⁴	7,5
Zorginstellingen ⁵	7,8
Welzijnsinstellingen ⁶	6,7
Collega-corporaties ⁷	7,3
Eindoordeel (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

³ Gemeente Leidschendam- Voorburg en stadsdeel Ypenburg-Leidschenveen

⁴ Huurdersvereniging Respectus

⁵ Stichting Duivenoorde en Woon Zorgcentra Haaglanden

⁶ Plangroep schuldhulpverlening en Woej

⁷ Vidomes en Arcade

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,4
Inspraak, participatie en communicatie	7,4
Beleidskeuzes en afwegingen	7,6
Prestatieafspraken	7,3
Resultaten	7,5
Verantwoording	6,6
Eindoordeel (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

De belanghebbenden zijn positief over het maatschappelijke presteren van WoonInvest. Er is voor de belanghebbenden een duidelijk verschil merkbaar met het WoonInvest van een aantal jaren geleden en het huidige WoonInvest. Voorheen kende WoonInvest in de ogen van de belanghebbenden een sterke focus op commerciële bouw. WoonInvest heeft zich de laatste jaren steeds meer ontwikkeld als een sociale woningcorporatie met als kerntaak de verhuur van sociale woningen. De belanghebbenden merken op dat WoonInvest nog groeiende is in deze nieuwe focus en zoekende is naar haar positionering in de markt.

WoonInvest wordt door de belanghebbenden als een prettig samenwerkingspartner beschouwd die haar afspraken nakomt. De combinatie van een lokaal betrokken partner met een serieuze focus op de kerntaak maakt dat WoonInvest voor haar belanghebbenden een goede en toegankelijke partner is. WoonInvest staat open voor samenwerking en heeft een duidelijk beeld van die activiteiten waar samenwerking met derden gewenst is. Dit belemmert de samenwerking met derden niet, maar zorgt ervoor dat een gedegen keuze wordt gemaakt om over te gaan tot samenwerking.

De belanghebbenden hebben tevens een aantal adviespunten benoemd. Diverse belanghebbenden geven aan graag meer inzicht te willen in de afwegingen die WoonInvest maakt om te komen tot haar beleidskeuzes. Daarnaast hebben de belanghebbenden aangegeven geen zicht te hebben op het exacte beleid van WoonInvest, waardoor het niet duidelijk is wat zij kunnen en mogen verwachten van de corporatie. De belanghebbenden geven ook aan graag intensief de dialoog met elkaar aan te gaan en op die manier te komen tot strategische beleidsvorming.

Een ander aandachtspunt is de interne continuïteit. Belanghebbenden ervaren dat kennis van processen bij individuen is ondergebracht en niet is geborgd in de organisatie wat de continuïteit schaadt. De belanghebbenden zijn ook kritisch over de omvang van de sociale woningvoorraad. Verkopen van sociale woningen en hoge servicekosten zijn van invloed geweest op de omvang van de betaalbare voorraad van WoonInvest. De belanghebbenden ervaren dit als een reëel aandachtspunt gezien de kerntaak van de corporatie. Over het algemeen zijn de belanghebbenden erg positief over de mate waarin WoonInvest haar afspraken nakomt. Echter, kritische geluiden zijn nog merkbaar over fouten die zijn gemaakt bij één project ten aanzien van het nakomen van afspraken met bewoners en communicatie naar bewoners bij vervangende nieuwbouw.

In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoort boven de norm

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van WoonInvest overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van WoonInvest is een 7,4. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,5
VROM	7,0
Huurdersvereniging	8,0
Zorginstellingen	7,8
Welzijnsinstellingen	7,3
Collega-corporaties	7,0
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

De belanghebbenden zijn positief over de breedte van de missie en visie en de mate waarin deze herkenbaar is voor de belanghebbenden. WoonInvest is in de ogen van haar belanghebbenden een sociale verhuurder die zich richt op het huisvesten van mensen met lage inkomens. Daarnaast richt WoonInvest zich nadrukkelijk op de combinatie van wonen en zorg en de realisatie van maatschappelijk vastgoed. WoonInvest wordt gezien als een corporatie met oog voor haar maatschappelijke taken. WoonInvest is bovendien bereid om te investeren in opgaven die in eerste instantie buiten haar werkgebied liggen (aandachtswijken in Den Haag); dit wordt zeer gewaardeerd door de belanghebbenden.

De belanghebbenden zijn zoals hierboven weergegeven positief over de taakopvatting van WoonInvest, maar erkennen gelijktijdig WoonInvest nog groeiende is in haar positionering. WoonInvest wordt echter steeds zichtbaarder richting haar omgeving, omdat zij actief de dialoog aangaat. Dit wordt als een positieve ontwikkeling beschouwd.

Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm

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

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

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,8
VROM	8,0
Huurdersvereniging	7,0
Zorginstellingen	8,0
Welzijnsinstellingen	6,5
Collega-corporaties	8,0
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

De gemeenten geven aan dat WoonInvest open staat voor samenwerking. Hierin is een duidelijke groei zichtbaar. Met name in het stadsdeel wordt meer dan voorheen samengewerkt en is de participatie groeiende. De gemeenten zijn positief over de mogelijkheden die WoonInvest biedt voor inspraak en ervaart dat de gegeven input ook daadwerkelijk wordt toegepast. Een aandachtspunt is de communicatie over het beleid (en daaruit voortvloeiende activiteiten) dat ook het werkerterrein van de andere partij raakt. WoonInvest zou hier meer proactief over kunnen communiceren.

WoonInvest communiceert effectief naar VROM door conform afspraak periodiek de realisatieprognoses in te voeren. Op basis van de diverse samenwerkingsverbanden die VROM signaleert beschouwt ze WoonInvest als een actieve partner binnen de regio Haaglanden.

De huurdersvereniging is tevreden over de mate waarin WoonInvest ruimte biedt voor inspraak en participatie. Er wordt een open houding bij WoonInvest ervaren ten aanzien van de initiatieven van Respectus. De huurdersvereniging wordt tevens betrokken bij de vormgeving van diverse beleidsstukken zoals het onderhoudsplan, het huurbeleidsplan en de sociale plannen. Een aandachtspunt is de participatie ten aanzien van de planvorming van nieuwbouwprojecten. De huurdersvereniging zou hier vooraf graag meer inspraak willen.

De zorginstellingen ervaren WoonInvest als een partij die openstaat voor samenwerking, WoonInvest is zich ervan bewust dat samenwerking op onderdelen noodzakelijk is en ziet daar ook een duidelijk toegevoegde waarde. Ondanks de bereidheid tot samenwerking is WoonInvest een partij die een kritische afweging met betrekking tot de noodzaak voor samenwerking. Er wordt alleen samengewerkt wanneer een duidelijk meerwaarde kan worden gecreëerd. Een dergelijke kritische houding ten aanzien van samenwerking wordt door de belanghebbenden als positief beoordeeld.

De communicatie tussen WoonInvest en de welzijnsinstellingen wordt positief beoordeeld, er zijn korte lijnen en er wordt een open houding ervaren. Op casusniveau willen de welzijnsinstellingen meer zicht op het beleid van WoonInvest zodat zij daar vervolgens hun dienstverlening op kunnen laten aansluiten. De communicatie met de bewoners wordt minder positief beoordeeld door een van de welzijnsinstellingen. Tijdens vervangende nieuwbouw waarbij de welzijnsinstelling de bewoners begeleidde is onvoldoende communicatie over de voortgang van het project ervaren en duurde het te

lang voordat bewoners antwoord krijgen op de door hen gestelde vragen.

De collega-corporaties beschouwen WoonInvest als een pragmatische organisatie die met name gericht is op een goede uitvoering in de praktijk en in mindere mate op beleidsvorming. WoonInvest staat open voor samenwerking, maar is niet de partij die hiertoe het initiatief neemt. Echter, er wordt een open en bereidwillende houding ervaren wanneer contact wordt gezocht voor samenwerking.

Beleidskeuzes scoort boven de norm

Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop WoonInvest een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin WoonInvest erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
VROM	7,0
Huurdersvereniging	8,0
Zorginstellingen	8,0
Welzijnsinstellingen	8,0
Collega-corporaties	7,0
Eindoordeel	7,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

De gemeenten oordelen positief over de bereidheid van WoonInvest om financieel onrendabele investeringen aan te gaan om zo te kunnen voorzien in de belangen van haar doelgroep. Het belang van de bewoners wordt in de ogen van de gemeenten voorop gezet ten opzichte van het financiële belang en wordt erkend door inspraak te bieden aan bewoners (bijvoorbeeld bij renovatie).

Het beleid van WoonInvest is naar de mening van VROM gericht op het huisvesten van de doelgroep en de combinatie wonen en zorg. Het is voor VROM niet inzichtelijk welke activiteiten WoonInvest onderneemt op het gebied van duurzaamheid en CO₂-reductie en welke doelstellingen ze hiervoor geformuleerd heeft.

De huurdersvereniging is zeer tevreden over de wijze waarop WoonInvest de belangen van de verschillende partijen tegen elkaar afweegt en de beleidskeuzes die zij vervolgens maakt. Een voorbeeld van deze belangenafweging zijn de sociale plannen die zijn opgesteld voor huurders bij renovatie werkzaamheden. De huurdersvereniging is ook tevreden over de wijze waarop WoonInvest de belangen van de huurders vertegenwoordigt bij onderhandelingen met andere partijen, zoals de gemeente.

De zorginstellingen ervaren begrip bij WoonInvest voor hun eigen positie en de belangen die daaruit voortvloeien. De zorginstellingen zijn van mening dat WoonInvest capabel is om een goede afweging te maken tussen de belangen van de verschillende partijen en in staat is in de samenwerking toe te werken naar een gezamenlijk belang.

De welzijnsinstellingen ervaren een sterke focus van WoonInvest op de belangen van de doelgroep. Er wordt bovendien goed geluisterd naar de argumenten van de welzijnsinstellingen wanneer zij de belangen van hun cliënten vertegenwoordigen. Bij beide partijen staat dan ook hetzelfde belang voorop: dat van de bewoners. Een kanttekening is het proces. Ondanks het feit dat de belangen van huurders goed vertegenwoordigd zijn in het resultaat (bv. de sociale plannen) kan vertraging in het proces ervoor zorgen dat ontevredenheid ontstaat onder de huurders.

Doordat de collega-corporaties een gezamenlijk belang delen wordt in gezamenlijkheid altijd een passende oplossing gevonden. De collega-corporaties waarderen de snelheid en de slagvaardigheid waarmee WoonInvest verschillende belangen tegen elkaar kan afwegen en tot een keuze kan komen. Een aandachtspunt daarbij is de aandacht voor de consequenties en beweegredenen van beslissingen.

Prestatieafspraken scoort boven de norm

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

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	8,0
VROM	7,0
Huurdersvereniging	8,0
Zorginstellingen	7,5
Welzijnsinstellingen	6,0
Collega-corporaties	-
Eindoordeel	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Er worden diverse afspraken gemaakt tussen de gemeente Leidschendam-Voorburg en WoonInvest. Voorbeelden hiervan zijn: de lokale prestatieafspraken tussen de gemeente Vidomes en WoonInvest, projectovereenkomsten, overeenkomsten op het gebied van leefbaarheid en afspraken ten aanzien van de wijkplatforms. Daarnaast vindt zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau gestructureerd en periodiek overleg plaats. De afspraken met het stadsdeel zijn niet vastgelegd in overeenkomsten.

Afspraken worden tijdens overleggen gemaakt en gedocumenteerd.

VROM is positief over de wijze waarop WoonInvest invulling geeft aan de prestatieafspraken met het Stadsgewest Haaglanden en de gemeente.

De samenwerking met de huurdersvereniging is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst zijn zowel de wettelijke verplichtingen opgenomen alsmede specifieke afspraken tussen WoonInvest en de huurdersvereniging. WoonInvest spant zich in de ogen van de huurdersvereniging voldoende in om afspraken te maken.

Met beide zorgpartijen zijn samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. De zorgpartijen zijn positief over de flexibele houding van WoonInvest. De overeenkomsten dienen als basis voor de samenwerking, maar indien omstandigheden gaandeweg wijzigen toont WoonInvest zich bereid flexibel om te gaan met de gestelde afspraken. Tussen de zorgpartijen en WoonInvest vindt regelmatig overleg plaats en wordt periodiek geëvalueerd.

Met de welzijnsinstellingen zijn nog geen samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. Met een van de partijen wordt op dit moment een gezamenlijk (gemeente, Vidomes en WoonInvest) convenant opgesteld. Met de andere partij worden projectmatig overeenkomsten opgesteld. Een van de geïnterviewde welzijnsinstellingen is met name kritisch over de wijze waarop afspraken met bewoners worden vormgegeven en nagekomen. Afspraken worden gemaakt, maar het proces duurt te lang.

De collega-corporaties uit de regio Haaglanden hebben zich gezamenlijk gecommitteerd aan de prestatieafspraken voor de regio Haaglanden. De intensiviteit van de samenwerking, naast de afspraken met de regio Haaglanden, verschilt per corporatie en heeft ook invloed op de mate waarin afspraken met elkaar worden gemaakt. Met Arcade zijn geen afspraken vastgelegd en er is geen sprake van periodiek overleg. Met Vidomes en de gemeente zijn lokale prestatieafspraken gemaakt en zijn diverse convenanten afgesloten.

Resultaten scoort boven de norm

In dit onderdeel worden de resultaten van WoonInvest vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van WoonInvest.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
VROM	7,3
Huurdersvereniging	7,0
Zorginstellingen	8,5
Welzijnsinstellingen	6,8
Collega-corporaties	8,0
Eindoordeel	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Naar de mening van de gemeenten kent WoonInvest een sterke profilering op het gebied van wonen en zorg. WoonInvest toont zich daarnaast ook bereid om investeringen te doen op het gebied van leefbaarheid, zoals het bevorderen van de sociale cohesie. WoonInvest maakt sterke combinaties van investeringen in het fysieke domein met investeringen in het sociale domein en veiligheid. Naast investeringen op het gebied van zorg en leefbaarheid zijn de gemeenten ook positief over de investeringen van WoonInvest op het gebied van energie & duurzaamheid en de innovatieve oplossingen die daar gevonden worden. WoonInvest richt zich ten aanzien van bouwproductie niet alleen op sociale woningbouw, maar ook op de duurdere woningen. De gemeenten beoordelen dit als positief, maar vinden het wel van belang om te blijven toezien op een goede mix van betaalbaar en duur.

WoonInvest beheert en ontwikkelt een groot aantal zorgwoningen. Dit komt in de ogen van VROM voort uit de focus van WoonInvest op ouderen en mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. WoonInvest spant zich ook in sterke mate in om woningen betaalbaar te houden. Een kanttekening daarbij is dat WoonInvest veel sociale woningen realiseert, maar bij sommige projecten vanuit financiële overwegingen de voorwaarde schept dat ze de woningen op termijn kan verkopen. Dit heeft in de ogen van VROM een negatieve impact op de realisatie van een gemêleerde wijk. Positief zijn de grootschalige renovaties zoals in Prinsenhof en de bijdrage aan leefbaarheid en veiligheid zoals de inzet van buurtbemiddeling en buurtconciërges.

De huurdersvereniging beschouwt de toegankelijkheid van de woningen en de investeringen in energie & duurzaamheid voor verbetering vatbaar. Een ander aandachtspunt is de documentatie en opvolging van klachten. WoonInvest heeft hier een duidelijke verbetering laten zien; tegelijk blijft dit onderwerp aandacht behoeven.

WoonInvest investeert veel in renovatie van oudere complexen en kent een grote ontwikkelportefeuille. De zorgpartijen beschouwen WoonInvest als een corporatie die haar afspraken nakomt. Dit is volgens de zorgpartijen gelegen in het feit dat WoonInvest voorafgaand aan investeringsbeslissingen een gedegen financiële analyse maakt waardoor ze in staat is om reële toezeggingen te doen.

De welzijnsinstellingen zijn tevreden over de resultaten die WoonInvest bereikt (bijvoorbeeld het sociaal plan en het voorkomen van uithuiszettingen).

De collega-corporaties beschouwen WoonInvest als een betrouwbare partner die haar afspraken nakomt. WoonInvest wordt gezien als een corporatie met een fors investeringsprogramma en een hoge realisatie van nieuwbouw. Leefbaarheid krijgt steeds meer aandacht, maar het verdient in de ogen van de collega-corporaties nog aanbeveling om leefbaarheid en de wijk- en buurtaanpak in een breder perspectief te plaatsen. Dit betekent het verbreden van de focus op stenen naar andere actoren zoals toezicht, veiligheid, onderwijs en sociale stijging van bewoners.

Verantwoording scoort conform de norm

Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin WoonInvest op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,3
VROM	7,0
Huurdersvereniging	7,0
Zorginstellingen	7,3
Welzijnsinstellingen	5,5
Collega-corporaties	6,5
Eindoordeel	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

De gemeenten zien ruimte voor verbetering in de wijze waarop WoonInvest verantwoording aflegt. De gemeenten hebben met name behoefte aan inzicht op het gebied van planning & voortgang en de beleidskeuzes van WoonInvest waarvan de afgeleide activiteiten ook van invloed zijn op samenwerkingspartners. Bovendien zouden de gemeenten graag meer zicht krijgen op de beleidsafwegingen die worden gemaakt; op basis waarvan wordt een keuze gemaakt? In vergelijking met voorgaande jaren is een duidelijke verbetering zichtbaar in de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, echter het verdient nog nadere aanscherping.

WoonInvest legt volgens VROM voldoende verantwoording af door middel van het vullen van het datasysteem en het jaarverslag.

De noodzaak tot verantwoording jegens de huurdersvereniging is naar de mening van de huurdersvereniging minimaal, omdat de partijen grotendeels in gezamenlijkheid tot besluiten komen. Een kanttekening hierbij is de verantwoording over vertragingen bij onderhoudswerkzaamheden. De huurdersvereniging wil graag nader geïnformeerd worden over de vertragingen die optreden in het onderhoud.

De zorginstellingen zijn positief over de wijze waarop WoonInvest verantwoording aflegt. Er wordt een open en transparante houding ervaren met een goede financiële verantwoording. De zorgpartijen zijn ook positief over de bewonersbladen die WoonInvest uitbrengt. Dit wordt beschouwd als een goed instrument om openheid naar huurders te faciliteren.

De welzijnsinstellingen zijn kritisch over de wijze waarop WoonInvest verantwoording aflegt. De procedures die raakvlakken hebben met de dienstverlening van de welzijnsinstellingen (bijvoorbeeld de procedure voor doorverwijzing van huurders met een betalingsachterstand naar

hulpverleningsinstanties) worden niet gedeeld.

De wijze waarop WoonInvest verantwoording aflegt is naar de mening van de collega-corporaties in lijn met haar cultuur: snel en zonder veel woorden. Voor samenwerkingspartners waarmee nauw wordt samengewerkt is dit afdoende, er is door de samenwerking voldoende zicht op de beleidskeuzes en de achterliggende beweegredenen. Voor partijen die verder af staan is er minder zicht op de gemaakte keuzes en bestaat de mogelijkheid dat de mate van verantwoording niet voldoet.

4 WoonInvest presteert voldoende op het gebied van vermogen en efficiëntie

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin WoonInvest presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - Interest dekkingsratio
 - Direct rendement
 - Internal rate of return
 - Loan to value
 - Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- d Treasury.

PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referenties komen ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Conform de norm	6,3
Financiële positie	Onder de norm	5,1
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Conform de norm	6,5
Treasury	Boven de norm	7,5
Eindoordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. De financiële positie van WoonInvest is, rekening houdend met de toekomstige ontwikkelopgave, onvoldoende. Echter, op basis van de kengetallen en het oordeel van het CFV blijkt dat de solvabiliteit voldoende is. Ook het continuïteitsoordeel van het CFV is positief. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort WoonInvest een voldoende (6,3). Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van rendementsdoelstellingen voor exploitatie, investeringen en waardeontwikkeling.

WoonInvest beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2014 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.

Financieel beleid scoort voldoende

De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij WoonInvest kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat WoonInvest voortdurend haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient WoonInvest op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van WoonInvest gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden

beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daarmee een stabiele basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe WoonInvest haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. WoonInvest heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met het zorg dragen voor een positieve kasstroom over voortschrijdende periodes van vijf jaar als belangrijk uitgangspunt. Het financiële beleid van WoonInvest is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief worden ingezet voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Conform de norm – onderdeel financieel beleid	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Onder de norm – beperkt onderdeel financieel beleid	5,5
Rendement op investeringen	Conform de norm – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Geen onderdeel financieel beleid	6,0
Vermogensontwikkeling	Conform de norm – onderdeel financieel beleid	7,0
Oordeel	Conform de norm	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

WoonInvest heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid worden verbeterd. De eindscore op dit onderwerp is conform de norm en met name het beleid omtrent resultaat- en rendementsdoelstellingen en waardeontwikkeling behoeft aandacht.

Sturing op kasstromen is voldoende

Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft vervolgens richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en geeft daarmee inzicht in de ruimte die bestaat

om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

Periodiek stelt WoonInvest een kasstroomoverzicht op. Het kasstroomoverzicht maakt onderdeel uit van de kwartaalrapportage. In de kwartaalrapportage wordt geen tekstuele toelichting opgenomen ten aanzien van het kasstroomoverzicht. Aan de hand van het kasstroomoverzicht wordt de operationele kasstroom geanalyseerd om te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, kosten van het werkapparaat en overige bedrijfskosten.

Wekelijks wordt de liquiditeitspositie gemonitord en afgezet tegen de liquiditeitsbegroting. De analyse van de liquiditeitspositie dient om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en eventueel financiering aan te trekken.

De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door WoonInvest gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. WoonInvest maakt bij haar beleidskeuzes geen onderscheid in verschillende scenario's die worden doorgerekend in de meerjarenbegroting. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid, adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door WoonInvest kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

WoonInvest hanteert als eis een positieve vrije kasstroom. Het belang van kasstromen ziet men in bij WoonInvest. Wekelijks wordt de liquiditeitspositie gemonitord ten opzichte van de liquiditeitsplanning. Bij de totstandkoming van de liquiditeitsplanning worden echter geen scenarioanalyses uitgevoerd ten aanzien van het uitgevoerde beleid, dit verdient verdere aanscherping. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende

WoonInvest stuurt beperkt op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2008-2014.

De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre WoonInvest in staat is om de verschuldigde interest over haar schulden te betalen uit de exploitatie van bestaand bezit. De interest dekkingsratio wordt niet expliciet in de managementinformatie van WoonInvest opgenomen. Hier wordt ook niet direct op gestuurd. Zolang de kasstroom positief is en daarmee ook de interestlasten kunnen worden gedekt, wordt er niet specifiek naar de interest dekkingsratio gekeken.

Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk

direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. De ontwikkeling in de bedrijfswaarde van het bezit wordt gedurende het jaar niet gevolgd door WoonInvest, maar wordt alleen aan het eind van het jaar bepaald. Wij adviseren WoonInvest om de bedrijfswaarde per kwartaal te bepalen en op te nemen in de kwartaalrapportage om op deze wijze ook het sturen op direct rendement gedurende het jaar mogelijk te maken.

Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement. De bedrijfswaarde wordt alleen jaarlijks berekend en maakt daarmee beperkt onderdeel uit van het financieel beleid.

De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken beperkt onderdeel uit van het financieel beleid. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als voor verbetering vatbaar.

Rendement op investeringen scoort voldoende

Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt vaak aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf.

WoonInvest hanteert voor het beoordelen van haar investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat WoonInvest gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die WoonInvest acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest. WoonInvest staat een maximale onrendabele top toe van € 25.000 per nieuwbouwwoning en € 50.000 voor een woning met een huur tot de aftoppingsgrens. WoonInvest hanteert voor het berekenen van de onrendabele top voorzichtige uitgangspunten en parameters die gebaseerd zijn op exploitatiegegevens van eerder gerealiseerde nieuwbouw en een rendement van 5,05% gedurende de eerste 10 exploitatiejaren en daarna 6,0%.

Het behalen van rendementen op investeringen maakt gedeeltelijk onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC vindt dat het beoordelen van de investeringsbeslissingen op basis van de IRR zou moeten plaatsvinden en niet op basis van de onrendabele top die WoonInvest hanteert. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort voldoende

Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde de bedrijfswaarde. Deze waardering is in overeenstemming met de verslaggevingsregels. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande, naar onze mening, echter tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van WoonInvest. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde. WoonInvest scoort naar onze mening onvoldoende op dit onderdeel. WoonInvest stelt jaarlijks een uitgebreide analyse op van de ontwikkelingen in de bedrijfswaarde, als onderdeel van de jaarrekening. WoonInvest scoort op dit onderdeel naar onze mening voldoende, maar kan nog wel een verdere aanscherping maken.

Vermogensontwikkeling scoort goed

WoonInvest hanteert een minimale solvabiliteitseis van 15%.

Ten aanzien van de haalbaarheid van haar plannen en de continuïteit van de organisatie hanteert WoonInvest het uitgangspunt dat de kasstroom over de voortschrijdende perioden van 5 jaar positief dient te zijn.

De beoordeling van het vermogen van WoonInvest richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn gebaseerd op het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie een belangrijke rol.

De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte, als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is voor de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd.

Overige bevindingen

Ten aanzien van de beheersing van projecten maakt WoonInvest gebruik van fasedocumenten met een bijbehorende afsluiting per fase.

WoonInvest maakt geen gebruik van een verplichtingenadministratie. Om een goed inzicht te verkrijgen in de stand van zaken van de projecten adviseren wij om een verplichtingenadministratie bij te houden. Op deze wijze verkrijgt de corporatie een goed beeld van de bestedingen en aangegane verplichtingen, waarmee rekening moet worden gehouden in de liquiditeitsplanning.

Nacalculaties van projecten worden niet opgesteld. Wel vindt er per project een beoordeling plaats van de realisatie van het toegekende budget per projectfase. Wij achten het opstellen van een nacalculatie wel van belang om een goed inzicht te verkrijgen van de financiële resultaten na afronding van een project. Deze inzichten kunnen aangewend worden bij de beheersing van toekomstige projecten.

Per project wordt vooraf beoordeeld of er sprake moet zijn van een bepaald percentage dat verkocht moet zijn voordat de bouw wordt gestart. In principe ligt het percentage voorverkoop dat gehanteerd wordt op 70%. Voor een project is hier van afgeweken en staat WoonInvest garant voor afname van 70% van de woningen, zodat het project geen vertraging op zou lopen.

Financiële positie scoort onvoldoende

De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of WoonInvest conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

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

Voor het beoordelen van de financiële positie maakt PwC gebruik van het model voor financiële sturing, waarin de bovenstaande elementen worden beoordeeld. Door middel van dit model maken wij inzichtelijk wat de score van WoonInvest is op kengetallen welke, naar onze mening, belangrijk zijn voor het sturen en beheersen van de activiteiten. De input voor dit model is gebaseerd op de meerjarenbegroting van WoonInvest voor de periode 2009 – 2014. In deze meerjarenbegroting heeft WoonInvest rekening gehouden met de ontwikkelopgave en activiteiten voor deze periode en de financiële uitkomsten van het toekomstige beleid ingerekend. De uitkomst van het financiële onderzoek moet los worden gezien van et oordeel dat het Centraal Fonds geeft over de solvabiliteit en de continuïteit van WoonInvest. Het financieel onderzoek van PwC maakt alleen de financiële

consequenties van het toekomstige beleid zichtbaar.

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

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score WoonInvest
Interest dekkingsratio	Beneden de norm	5,0
Direct rendement	Beneden de norm	5,0
Internal rate of return	P.M.	-
Loan to value	Beneden de norm	5,5
Investerings- / financieringsratio	Beneden de norm	5,0
Oordeel	Beneden de norm	5,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort onvoldoende

WoonInvest gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening en de kasstroom uit operationele activiteiten. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd vóór de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en vóór de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Figuur 4-1: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exploitatieresultaat	22.004	18.476	17.045	24.121	27.246	27.941	31.805
Bij: Afschrijvingen	6.240	7.436	7.796	8.563	9.142	9.833	10.440
Af: waardeveranderingen ORT	-4.535	0	-2.282	-3.984	-1.603	-3.632	0
Af: Boekwinst verkoop woningen	-6.162	-5.858	-5.771	-5.902	-5.881	-5.782	-4.864
Af: overheidsbijdragen	-286	-191	-100	-65	-50	-50	-21
Operationele kasstroom excl fin.lasten	17.261	19.863	16.688	22.733	28.854	28.310	37.360

Bron: JR2008, Voorlopig jaarverslag 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Uit de voorgaande figuur blijkt dat WoonInvest in de periode 2008–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te onderzoeken of deze voldoende is om de financieringslasten uit te kunnen voldoen. Dit wordt gemeten door de eerder besproken interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	17.261	19.863	16.688	22.733	28.854	28.310	37.360
Financieringslast	15.502	17.756	18.765	21.281	23.365	25.564	26.677
ICR	1,11	1,12	0,89	1,07	1,23	1,11	1,40

Bron: JR2008, Voorlopig jaarverslag 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van WoonInvest ligt in de periode 2008-2013 onder de 1,25. De score voor dit onderdeel wordt daarmee als onvoldoende beoordeeld.

Direct rendement scoort onvoldoende

Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het benodigde of gewenste rendement per complex kan onder meer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement

Direct Rendement	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	17.261	19.863	16.688	22.733	28.854	28.310	37.360
Bedrijfswaarde	514.641	552.097	594.094	633.068	664.251	684.208	685.443
Direct rendement	3,4%	3,6%	2,8%	3,6%	4,3%	4,1%	5,5%

Bron: JR2008, Voorlopig jaarverslag 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van circa 4,3% gehanteerd. Voor de jaren 2008-2011 en 2013 ligt het direct rendement van WoonInvest onder de gestelde norm. Het verdient de voorkeur om naar een gemiddelde over een meerjarenperspectief te kijken. Het gemiddelde rendement ligt onder de norm en scoort daarmee onvoldoende.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

WoonInvest hanteert bij investeringsbeslissingen het begrip 'onrendabele top'. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. WoonInvest voorziet in haar huidige informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC heeft derhalve niet kunnen beoordelen wat de internal rate of return is voor de periode 2009 – 2014 en beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoort onvoldoende

Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Dit kengetal is van belang om te beoordelen in welke mate de investeringen in vastgoed vanuit eigen middelen gefinancierd zijn. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008-2014.

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto schuldpositie	366.896	403.253	458.187	494.043	524.987	545.680	546.335
Bedrijfswaarde	514.641	552.097	594.094	633.068	664.251	684.208	685.443
Loan to value	71%	73%	77%	78%	79%	80%	80%

Bron: JR2008, Voorlopig jaarverslag 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen, op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%. De loan to value voor WoonInvest stijgt naar een waarde boven de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als onder de norm.

In de bovenstaande, door PwC opgestelde berekening van de bedrijfswaarde is de rentabiliteitswaardecorrectie niet meegenomen. Deze rentabiliteitswaardecorrectie betreft de contante waarde van het verschil tussen de door het WSW gehanteerde norm voor de disconteringsvoet van 6% en het gemiddelde interestpercentage op de langlopende leningen van WoonInvest van 4,14% voor het jaar 2008.

De rentabiliteitswaardecorrectie zal in het geval van WoonInvest leiden tot een toename van de bedrijfswaarde, doordat het gemiddelde interestpercentage van de langlopende leningen lager ligt dan de door het WSW gehanteerde norm van 6%. De toename van de bedrijfswaarde zal leiden tot een verbetering van de verhouding van de "loan to value". Op basis van de huidige conservatieve berekening van de bedrijfswaarde is de loan to value naar onze mening echter onvoldoende.

Investerings- / financieringsratio scoort onvoldoende

Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings-/ financieringsratio voor WoonInvest voor de periode 2008-2014 berekend in zowel Euro's als in relatieve zin.

Figuur 4-5: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investeringen vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	48.557	67.687	75.556	49.864	43.803	35.603	14.824
Verkopen	7.573-	7.898-	7.823-	7.937-	7.603-	7.610-	6.411-
Portfolio kasstroom	40.984	59.789	67.733	41.927	36.200	27.993	8.413
Operationele kasstroom*	1.759	2.107	2.077-	1.452	5.489	2.746	10.683
Benodigde financiering	39.225	57.682	69.810	40.475	30.711	25.247	2.270-

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2008, DPi 2008 en 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investeringen vs financiering	JR2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-16%	-12%	-10%	-16%	-17%	-21%	-43%
Portfolio kasstroom	84%	88%	90%	84%	83%	79%	57%
Operationele kasstroom*	4%	3%	-3%	3%	13%	8%	72%
Benodigde financiering	81%	85%	92%	81%	70%	71%	-15%

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2008, DPi 2008 en 2009 WoonInvest, PricewaterhouseCoopers 2010

Over de periode 2009-2014 investeert WoonInvest ruim € 287 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden voor circa € 20 miljoen gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en voor circa € 45 miljoen vanuit verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat er voor een bedrag van circa € 222 miljoen aan externe financiering wordt aangetrokken in de periode 2009-2014. Dit is gemiddeld 77% van de investeringssom. Dit heeft een relatief grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie. De financiële positie komt daarmee onder druk te staan. In het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio van 77% als onvoldoende beoordeeld.

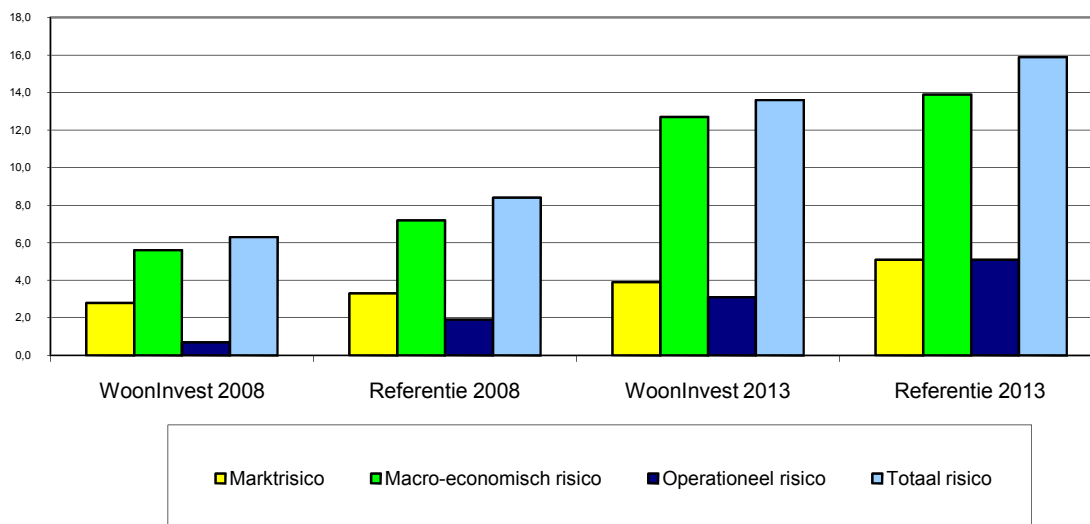
Op basis van de financiële meerjaren prognose 2008-2014 kan de financiële positie van WoonInvest als onvoldoende worden beschouwd. Met name de hoge mate van externe financiering voor de ontwikkelopgave heeft consequenties voor de financiële positie. WoonInvest zoekt deze periode de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden op ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave. Dat vraagt om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van de investeringen. Daarnaast zorgt dit voor een grote afhankelijkheid van de verkopen van bestaand bezit.

Beoordeling CFV goed en WSW voldoende

Beoordeling CFV goed

Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij marktoperatieve en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

Voor WoonInvest ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008–2013.



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Het continuïteitsoordeel en het solvabiliteitsoordeel zijn positief voor WoonInvest. Het continuïteitsoordeel is met name gericht op de toekomst, terwijl de solvabiliteit toeziet op de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen per balansdatum. Ten opzichte van de referentiecorporaties blijkt dat zowel het marktrisico, het macro-economische risico en het operationeel risico voor WoonInvest als laag wordt geschat. Met name het feit dat WoonInvest in de Randstad haar bezit heeft, bepaalt het relatief beperkte marktrisico. Het lagere macro-economische risico wordt veroorzaakt door het beperkte risico in de renteontwikkeling in relatie tot de leningportefeuille. Het lage operationele risico komt voort uit de beperkte beheerskosten van WoonInvest.

4.01 Voor de periode 2010 – 2014 heeft WoonInvest een A1-rating ontvangen van het CFV. Dit houdt in dat de voorgenomen activiteiten voor deze periode passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Oordeel WSW voldoende

Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

WoonInvest dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningspositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien hieraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

Op 3 juni 2009 heeft het WSW schriftelijk aan WoonInvest laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 200,6 miljoen verminderd met € 43,5 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van WoonInvest.

In de brief van het WSW wordt vermeld dat WoonInvest voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid zoals deze door het WSW gesteld zijn. Daarbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat WoonInvest in de jaren 2009, 2010 en 2013 niet aan de door het WSW gestelde fictieve aflossing van 2% van de leningsportefeuille kan voldoen. Echter, het saldo over de komende 5 jaar voldoet hier wel aan. Desondanks, heeft dit tot gevolg dat WSW-borging van nieuwe projecten op termijn niet vanzelfsprekend is en dat deze borging per specifiek project moet worden aangevraagd, voor zover deze buiten het toegekende faciliteringsvolume valt.

Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als voldoende beoordeeld.

Treasury scoort goed

WoonInvest heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa € 401,3 miljoen. Over deze leningen is in 2008 circa € 16,6 miljoen rente betaald.

Ter ondersteuning van de treasury-functie wordt advies ingewonnen bij Objective Financiële Adviesgroep (adviseur voor treasury activiteiten). Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen, het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).
- b Effectiviteit van de treasury-functie:
 - Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - Stuurt men intern op de interest dekkingsratio?

De volgende tabel bevat de score van WoonInvest op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasury statuut	Boven de norm	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Boven de norm	7,5
Afdekken renterisico's	Boven de norm	7,5
Oordeel	Boven de norm	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

PwC concludeert dat het presteren van WoonInvest op dit onderwerp goed is.

WoonInvest beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. Het treasury-statuut is in 2009 geactualiseerd. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

Er is geen treasury-commissie ingesteld bij WoonInvest.

In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,14% (CFV referentiecorporatie 4,57%). Door WoonInvest worden renterisico's afgedekt in overleg met de externe adviseur Objective Financiële Adviesgroep.

Het risico van renteschommelingen bij variabele renteaftspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

Investeringen worden voor zover mogelijk gedekt vanuit de operationele kasstroom.

WoonInvest opereert over het algemeen efficiënt

Dit onderdeel beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp 'presteren naar efficiëntie' aan de hand van benchmarkgegevens.

Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

Om de prestaties van WoonInvest te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van WoonInvest expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde, die wordt gepresenteerd voor WoonInvest als (stedelijke) corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van WoonInvest. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen. Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

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

Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie voldoende

In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat WoonInvest maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-5: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij WoonInvest	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	880	744	1.178	953	7,5
Onderhoudskosten per VHE	2.066	982	2.922	1.654	6,0
Achterstanden als % van huursom	0,70	0,45	2,07	1,19	7,0
Bruto loonkosten per fte	49.667	37.996	48.760	44.693	5,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	11,06	0,06	37,51	22,70	7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	44.442	307	227.649	105.623	7,5
Automatiseringskosten per werkplek	10.667	4.474	16.605	8.717	6,0
Huisvestingskosten per FTE	6.852	2.633	14.284	8.559	7,5
Overige advieskosten per 1.000 VHE	38.173	3.639	103.714	38.208	7,0
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,69	0,54	0,87	0,72	7,0
Aandeel FTE klantproces als % van totale formatie	69%	34%	65%	52%	7,5
Aantal crediteuren per 1.000 VHE	112	7	159	70	6,0
Aantal FTE financiële staf en treasury per 100 VHE	0,08	0,06	0,13	0,10	7,0
Aantal FTE management en ondersteuning per 100 VHE	0,04	0,03	0,23	0,10	7,5
Eindoordeel	Conform de norm				7,0

Bron: Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende. Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt kan WoonInvest op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt. Op basis van het oordeel van het CFV is geconstateerd dat WoonInvest lage beheerskosten heeft in relatie tot de referentie corporaties.

Algemeen

Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van WoonInvest om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

PwC heeft vastgesteld dat bij WoonInvest op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd

en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan bij de referentiecorporaties.

In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

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

Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van WoonInvest € 880,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 953,-. De laagste waarde bedraagt € 744,- en de hoogste waarde € 1.178,-. Hierna zal hier een toelichting over worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Brutoloonkosten per fte zijn hoger dan gemiddeld

De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van WoonInvest liggen hoger dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. Dit wordt veroorzaakt door de gemiddeld relatief hoge leeftijd en de lengte van het dienstverband, waardoor de medewerkers veelal aan het eind van de salarisschaal ingedeeld zijn. WoonInvest kan hier niet op sturen maar het beïnvloedt wel het lage oordeel op dit onderwerp. Ook ontvangen de medewerkers van WoonInvest een 13^e maand salaris. Doordat de gemiddelde loonkosten per fte van WoonInvest hoger liggen dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties beoordeelt PwC dit onderdeel als onvoldoende (onder de norm).

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten lager dan gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden lager dan gemiddeld

Aangezien uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een groter aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij WoonInvest 11,06%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0%. WoonInvest scoort op dit onderdeel goed.

De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 44.442,- en zijn daarmee

lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.623,-). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Automatiseringskosten per werkplek zijn hoger dan gemiddeld

Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij WoonInvest bedraagt het kostenniveau per werkplek € 10.667,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 8.717,-, de maximumwaarde € 16.605,- en de minimumwaarde € 4.474,-. De score op dit onderdeel is daarom voldoende (conform de norm).

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud gemiddeld

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

Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 62 fte over 2008 (75 minus 13) en 8.933 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,69 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De formatie van WoonInvest per 100 verhuureenheden is daarmee in lijn met het gemiddelde. Dit onderdeel is daarom als voldoende beoordeeld.

Opbouw formatie klant proces ligt hoger dan andere corporaties

Beoordeeld is in welke mate WoonInvest haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie in het klantproces in lijn is ten opzichte van de totale formatie vergeleken met de andere corporaties. De score van WoonInvest bedraagt 69%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 34%, 65% en 52%. Dit betekent dat WoonInvest haar formatie in vergelijking met andere corporaties dus niet 'teveel' inzet op niet primaire processen, zoals staffuncties. De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

5 WoonInvest presteert conform de norm op het gebied van de governance structuur

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop WoonInvest het interne toezicht op haar functioneren heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate WoonInvest gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van WoonInvest en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de Code
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - Eigen ambities en doelen
 - Opgaven in het werkgebied
 - Betrokkenheid van belanghebbenden
 - Vermogen.

PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directiebestuurder en een lid van de RvC
- e Documenten van de internetsite van WoonInvest
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van WoonInvest functioneert conform de norm

WoonInvest heeft – zoals het jaarverslag 2008 samenvat – na een 'crisisituatie' waarin het in januari 2006 kwam te verkeren haar governance structuur de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt. Eind 2009 kan worden gesproken van een solide governance structuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld de werving van nieuwe leden en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt. Ook de informatievoorziening rond projecten is specifiek in een procedure vevat, waarbij de RvC op gepaste wijze betrokken wordt vanaf een vroeg moment in de ontwikkeling.

Met betrekking tot het presteren naar governance is er een belangrijke aandachtspunt. Dit betreft de wijze waarop over prestaties wordt gecommuniceerd (zowel de criteria vooraf en realisatie achteraf).

WoonInvest als organisatie spreekt jaarlijks ten behoeve van de verantwoording aan belanghebbenden 'één op één' met (tien) geselecteerde belanghebbenden. Deze gesprekken worden in een 'magazine vorm' breed verspreid. Hierbij worden echter geen concrete prestaties gecommuniceerd, en het geheel van de prestaties wordt ook niet in de groep van belanghebbenden besproken.

Samenvattend, in het kader van de visitatie leidt governance als geheel tot een goede score in de zin van de rol van de RvC. De onderdelen rond de communicatie met en de rol van de RvC in relatie tot de belanghebbenden scoren echter matig, waardoor het geheel 'conform' de norm is.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Boven de norm	7,5
Eigen ambities en doelen	Onder de norm	5,5
Opgaven in het werkgebied	Onder de norm	5,5
Betrekken van belanghebbenden	Onder de norm	6,5
Vermogen	Conform de norm	6,5
Eindoordeel	Conform de norm	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

De governance code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het goede functioneren van de RvC is overigens ook geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van een lid van de raad en de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- b Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- c Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

Zowel de bestuurder als het geïnterviewde lid van de RvC geven aan de Code te onderschrijven. In het verslag van de RvC – als onderdeel van de jaarrekening – wordt uitgebreid ingegaan op diverse elementen uit de Code. Verder heeft de internetsite een overzichtelijke sectie 'Raad van commissarissen' waar diverse verplichte en relevante documenten over het onderwerp governance zijn te vinden.

Inrichting en samenstelling van de Raad van Commissarissen

In het jaarverslag 2008 licht de RvC van WoonInvest het toezichtskader toe, dat zij hanteert als basis voor het toezichthoudende rol. Verder komen ook bij de toelichting op het onderdeel 'strategie' diverse elementen naar voren die inzicht geven in het werkwijze van de RvC. In het document 'Governance-Code, WoonInvest 2006' wordt op het niveau van 'best practices' aangegeven hoe WoonInvest 'pas toe of leg uit' praktiseert. De combinatie van deze informatie geeft gebruikers van deze informatiebronnen een goed beeld van de governance structuur, en de processen en procedures die op basis van die structuur zijn ingericht.

In het kader is niet opgenomen wat de vastgestelde en gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten. Dus in feite de vraag aan de RvC zelf: Wanneer is je toezicht nu effectief?

In de gesprekken met de commissaris en bestuurder is naar voren gekomen dat WoonInvest in de afgelopen jaren veel aandacht heeft gegeven aan de verbetering van de (formele) governance. Zonder hier uitgebreid op het verdere verleden in te gaan – de focus van de visitatie op dit onderdeel is de periode 2008/2009 – vermelden wij hier nog wel dat deze ingezette verbeteringen mede versneld zijn door de periode van ondertoezichtstelling van het ministerie van VROM.

De RvC geeft aan nauw betrokken te zijn bij het strategisch proces binnen WoonInvest (bij vorming van de strategie en visie). Het 'Beleidsplan WoonInvest 2009 – 2013' is in de raad, op meerdere momenten, intensief besproken. Op basis van input van de RvC zijn ook aanpassingen in het beleidsplan gemaakt.

Bij iedere vergadering is er een agendapunt 'berichten uit de samenleving', waarin een grote diversiteit aan onderwerpen de revue passeert, die de RvC een beeld geven van de breedte van ontwikkelingen waarmee WoonInvest mee te maken heeft.

De werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC loopt in principe via externe werving, met daarbij ondersteuning van een extern bureau. Een afvaardiging van de raad doet een voordracht op basis van een voorselectie door de externe adviseur. Bij de vernieuwing wordt rekening gehouden met het feit dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair zijn aan die van de zittende leden. Dit proces is geformaliseerd in het profiel dat de externe adviseur heeft opgesteld. Er wordt zo een goede mengeling tussen verschillende deskundigheden en resterende zittingstermijnen gerealiseerd. De RvC zet zich ook actief in om het voordrachtsrecht van de bewoners inhoud te geven, door vroegtijdig contact te zoeken en met de bewoners te streven naar een voordracht die recht doet aan de noodzakelijke competenties die een raad van vijf personen in zich moet verenigen.

De raad heeft een auditcommissie ingesteld, waarin onder meer de accountantsrapportage uitgebreid wordt besproken.

Zowel de bestuurder als de RvC zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC. De raad evalueert zichzelf regelmatig en doet hierover op toegankelijke wijze verslag in het jaarverslag 2008. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden met ondersteuning van een externe begeleider.

Hierna wordt nog nader ingegaan over de rol van de RvC ter zake van het maatschappelijk presenteren en ook in relatie tot belanghebbenden. Op basis van de verslaglegging van de raad (de notulen) is niet altijd helder welke maatschappelijke vraagstukken op de agenda hebben gestaan en welke keuzes daarin zijn gemaakt.

Positie van de Raad van Bestuur

WoonInvest heeft een eenhoofdig bestuur, de bestuurder heeft het gebruikelijke mandaat gekregen. Naast de directeur heeft ook de adjunct-directeur regelmatig contact met de RvC, zo is hij onder meer bij (bijna) alle vergaderingen van de RvC aanwezig.

Aan de RvC wordt ter zake van de voortgang van de prestaties ieder kwartaal middels een uitgebreide kwartaalrapportage geïnformeerd en dit wordt in de raad uitgebreid besproken. Daarnaast komen in de raad onder meer de Bedrijfstakvergelijking, Oordeelsbrief VROM en accountantsverslagen aan de orde, waarmee de RvC ook andere informatiebronnen heeft, naast de informatievoorziening van WoonInvest zelf.

Met betrekking tot projecten is bij WoonInvest een procedure van toepassing waarbij de RvC structureel vroegtijdig wordt betrokken bij de ontwikkeling. Concreet betekent dit dat de RvC in elk van de vier gedefinieerde projectfasen – per e-mail – informatie ontvangt en kan reageren. Formele besluitvorming vindt plaats in de vergadering. De RvC ervaart dit als een goede manier om de verantwoordelijkheden van de bestuurder inhoud te geven, middels aandacht voor zowel betrokkenheid in een fase waarin dat nog reëel mogelijk is, als een noodzakelijke distantie voor onafhankelijke besluitvorming.

De adjunct-directeur, tevens portefeuillehouder vastgoed, heeft zoals aangegeven rechtstreeks toegang tot de RvC, wat onder meer inhoud krijgt door aanwezigheid bij zowel de raadsvergaderingen als die van de auditcommissie.

Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort boven de norm. De belangrijkste bevindingen die van invloed zijn op deze beoordeling zijn:

- a Het heldere toezichtskader en de normering om de effectiviteit van het eigen toezicht te meten
- b De aanwezigheid en kwaliteit van de (formele) documenten die de governance structuur 'uitleggen' aan gebruikers van de internetsite en het jaarverslag
- c De verslaglegging over de zelfevaluatie van de RvC (in het jaarverslag 2008).

Verbeterpunten die in de toekomst zouden kunnen leiden tot een verbetering van het oordeel zijn

vooral het concreet uitwerken van de gewenste output van het toezicht, welke normen er worden gehanteerd om die output dan te meten en het meer inhoud geven aan de verslaglegging van de bij de RvC geagendeerde maatschappelijke vraagstukken, zowel in de notulen als het jaarverslag.

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

In het voorgaande is geconstateerd dat WoonInvest in de ogen van haar belanghebbenden boven de norm presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of WoonInvest ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

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

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort onder de norm

Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met WoonInvest. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument, met daarin de maatschappelijke positionering van WoonInvest in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

PwC stelt vast dat WoonInvest een toekomstvisie heeft in de vorm van het Beleidsplan WoonInvest 2009 – 2013. Dit plan is ook op de internetsite gepubliceerd. WoonInvest heeft in dit beleidsplan haar visie en relevante ontwikkelingen vertaald naar eerst strategie en vervolgens (op praktische wijze) naar activiteiten. In het beleidsplan wordt niet concreet ingegaan op de vertaling van eigen ambities, doelen en opgaven in meetbare prestaties. Ook ontbreekt het overzicht van, cq inzicht in, de voortgang van de realisatie van de doelstellingen. Anders gezegd, welke prestaties heeft WoonInvest nu geleverd, in vergelijking met de gemaakte plannen. Wij adviseren WoonInvest derhalve ook om de prestaties, in relatie tot de gemaakte plannen, concreter te communiceren. Deze zouden bijvoorbeeld opgenomen kunnen worden in het jaarlijkse document 'Kijken in de spiegel'.

Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel dat WoonInvest onder de norm presteert. Deze beoordeling is vooral het gevolg van het ontbreken van het inzicht in

de realisatie van voorgenomen prestaties.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort onder de norm

Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van WoonInvest onvoldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website opgenomen.

Op de internetsite zijn wel, zoals al aangegeven, het beleidsplan en het meest recente jaarverslag (2008) opgenomen. Wij adviseren WoonInvest de beleidsdoelstellingen en prestatieafspraken concreter te maken en op de internetsite te publiceren.

Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel onder de norm, vanwege het ontbreken van de communicatie over de prestatieafspraken en geleverde prestaties.

Betrokkenheid van belanghebbenden en beleidsbeïnvloeding scoort conform de norm

Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Betrokkenheid van belanghebbenden' stelt het visitatiekader dat WoonInvest de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren. Ook de RvC heeft hier een eigen rol in.

WoonInvest heeft geregeld en intensief contact met diverse belanghebbenden. De rol van WoonInvest in de diverse gemeenten waar ze actief is verschilt echter nogal. Zo is WoonInvest in de gemeente Den Haag (waar circa een derde van het bezit staat) een kleine speler achter drie grote (Haagse) corporaties, terwijl ze in 'thuisgemeente' Leidschendam-Voorburg een veel grotere rol speelt. De relatie met belanghebbenden (anders dan bewoners) krijgt met name op individueel niveau vorm, hetgeen hierna ook aan de orde komt bij de verantwoording over de prestaties.

De RvC heeft een alternatieve opzet goedgekeurd voor de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken bij de beleidsvorming. Jaarlijks keurt de RvC – volgens een afgesproken verdeling – een lijst goed van tien 'stakeholders' waarmee het bestuur spreekt over de prestaties. Van deze gesprekken worden uitgebreide verslagen gemaakt die door de RvC zijn in te zien. Extern worden deze gesprekken geredigeerd in de vorm van een brochure 'Kijken in de spiegel'. Voorts is er in 2010 een formeel stakeholderregister goedgekeurd door de RvT.

De brochure 'Kijken in de spiegel' (editie 2009) geeft geen inzicht in de geleverde prestaties, maar heeft vooral het karakter van een korte impressie – op vrij hoog abstractieniveau – over een aantal relevante volkshuisvestelijke gebieden en ontwikkelingen. Daar de gesprekken 'één op één' plaatsvinden vindt er ook geen verantwoording plaats in de zin van een gesprek waar

belanghebbenden ook onderling van gedachten kunnen wisselen over de prestaties van WoonInvest.

Hoewel PwC waardering heeft voor de 'één op één' aanpak die WoonInvest hanteert als vorm van (intensief) contact met de tien jaarlijks geselecteerde belanghebbenden, doet dit niet af aan de constatering dat de verantwoording aan, en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden – zoals in de Code omschreven – ontbreekt. Echter, PwC heeft ook vastgesteld dat de RvC wel degelijk op andere momenten in contact treedt met de belangrijkste belanghebbenden zoals de gemeente en de huurders. Om deze reden kent PwC de score 'conform de norm' toe.

Wij adviseren WoonInvest te overwegen de procedures rond de belanghebbenden (goedkeuring procedure en agenda door de RvC, verslaglegging en publicatie) aan te vullen teneinde op die wijze ook verantwoording over de geleverde prestaties af te leggen en het overleg met belanghebbenden zo vorm te geven dat er onderling gesprek hierover plaats kan vinden.

Samenvattend is PwC ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' van mening dat WoonInvest conform de norm presteert. PwC heeft de volgende kanttekeningen, waarop WoonInvest wordt geadviseerd te acteren:

- a WoonInvest verantwoordt zich niet over de geleverde prestaties, en biedt belanghebbenden geen gelegenheid hierover met WoonInvest in gesprek te gaan, dan wel anderszins daar invloed op uit te oefenen in georganiseerd overleg.
- b 'Kijken in de spiegel' geeft geen inzicht in geleverde prestaties.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van WoonInvest een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

Met betrekking tot onder meer de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant gelijktijdig aan bestuur en de auditcommissie. Vanwege een verschoven RvC-vergadering was de accountant verhinderd de voltallige raadsvergadering bij te wonen. Gegeven het eenmalige momentum (inherent aan het jaarwerk) adviseert PwC WoonInvest de jaarcijfers goed met de accountant door te spreken, juist om ook de niet-leden van de auditcommissie op de hoogte te houden van de financiële stand van zaken en ontwikkelingen.

Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. WoonInvest presteert conform de norm. De auditcommissie wordt uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de controle, de accountant kon over het jaarwerk niet in de voltallige RvC worden bevraagd.

A: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar eigen ambities en doelen
Beleidsplan WoonInvest 2009-2013
Jaarverslag 2008-2009
Kwartaalrapportages 2008-2009-2010
Besluitenlijst DIRM 2008-2010
Afdelingsjaarplan vastgoed 2008-2010
Afdelingsjaarplan woondiensten 2010
Werkplan woondiensten 2010
Afdelingsjaarplan klantenservice 2009-2010
Afdelingsjaarplan financiën 2009-2010
Huurdershandboek
Nieuwbouwoverzicht 2008-2009
Koopgarant brochure
Strategisch Voorraadbeleid
Offerte geisers verwijderen
Offerte asbestinventarisatie
Folder Investpunten
Beleidsplan energiebesparing 2008-2018
Investeringsbegroting intramurale voorzieningen
Notitie overleg HaagWonen
Fasedocument Gaslaan
Overzicht bouwproductie WoonInvest
Nieuwsbrieven bewoners
Meerjaren Onderhoudsbegroting
SVB complexplannen
Klimaatkrant WoonInvest
Folder Peter Energie bespaarcoach
Informatieblad bewoners 2009-2010
Factuur Secuwatsch beveiliging
Samenwerkingsovereenkomst stichting bewonersbelangen
Inschrijfformulier vrijwilligers
Adressenlijst plaatsing rookmelders
Evaluatie buurtbemiddeling
Offerte aanbrenge politiekeurmerk
Huurdersscans
Tevredenheidsonderzoeken na groot onderhoud

Scootmobielbeleid
Concept wijkprogramma Bovenveen
Plan van eisen nieuwbouw
Rapport classificatie particuliere woningvoorraad. Geschiktheid van de voorraad voor ouderen en / of mensen met een lichamelijke beperking
www.wooninvest.nl
Presteren naar opgaven
Lokale opgaven
Prestatieafspraken 2007-2010 gemeente Leidschendam-Voorburg / Vidomes / WoonInvest
Regionale opgaven
Regionale prestatieafspraken stadsgewest Haaglanden en de SVH 2005-2009
Regionale prestatieafspraken stadsgewest Haaglanden en de SVH 2010-2014
Notulen bestuurlijk overleg SVH 2008-2009
Jaarmonitor prestatieafspraken SVH 2008
Notulen ambtelijk overleg gemeente Leidschendam-Voorburg, Vidomes en WoonInvest 2008-2009
Landelijke opgaven
Beknopte begroting 2008: Ruimte en milieu & wonen, wijken en integratie 2010- 2012 (document VROM)
Presteren naar vermogen en efficiëntie
Beleidsplan 2009 – 2013
Begroting 2008, 2009 en 2010
Meerjarenbegroting 2010 – 2014
Treasurystatuut
Rapporten accountant
Jaarverslag 2008
Voorlopig jaarverslag 2009
Kwartaalrapportage 3 ^e kwartaal 2009
Analyse CiP
Samenvatting CiP
CFV oordeelsbrief 2008
WSW faciliteringsvolume
DPi 2008 en 2009
Presteren naar governance
Notulen RvC 2008 en 2009
Beleidsplan 2009 - 2013
Jaarverslag 2008
Kwartaalrapportage (Q3 2009)
Rooster van aftreden RvC
WoonInvest stakeholderbrochure
Reglement RvC
Stakeholdersbrochure kijken in de spiegel

B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Huurbeleid is inflatievolgend met enkele marktaanpassingen.	2007/2008	Beleidsplan Wooninvest 2007/2008 + Bplan 09-13	Huurbeleidsplannen 2008-2010	Conform de norm	WoonInvest volgt de richtlijnen van het ministerie WoonInvest past per 1 juli 2009 de huren aan met het CBSinflatiecijfer over 2007, te weten 2,5%. WoonInvest past per 1 juli 2008 de huren aan met het CBSinflatiecijfer over 2007, te weten 1,6%. WoonInvest past per 1 juli 2010 de huren aan met het CBSinflatiecijfer over 2009, te weten 1,2%.
Promotie Huurprijsgarantieregeling en goede huurder beleid	2007/2008	Beleidsplan Wooninvest 2007/2008+ Afdelingsjaarplan Woondiensten 2007	Huurbeleidsplannen + folder Investpunten	Conform de norm	WoonInvest hanteert voor huurders die doorstromen naar een andere WoonInvestwoning een huurprijsgarantieregeling. Het voordeel hierbij is gemaximeerd op €66,- voordeel per maand. Huurders kunnen sparen op basis van woonduur voor diverse woondiensten. Dit beleid is vastgelegd in een folder investpunten.
Efficiëntere verdeling workload: stimulering spreiding huuropzeggingen over de maand d.m.v. het geven van een beloning, ook als huurders de huur opzeggen langer dan één maand van tevoren.	2008-2010	Huurdershandboek	Huurdershandboek	Conform de norm	De constructie voor een bonus bij huuropzegging is vastgelegd in het huurdershandboek. Huurders krijgen korting als ze eerder opzeggen dan de standaard opzegtermijn van een maand.
Huurachterstand mag niet hoger zijn dan 0,7% van de huurbetalingen	2008-2010	Toelichting WoonInvest	Jaarverslag 2008 en 2009	Conform de norm	In 2008 is de huurachterstand 0,69%, in 2009 0,68%
Woonlastenstijging beperken door besparing op energieverbruik of warmteverlies. * opzetten en uitvoeren van meerjaren energiebesparingsplan en milieubeleidsplan * acties die het verkrijgen en implementeren van producten voor energiebesparing eenvoudig maken voor huurders * bereiken van de opgelegde doelstelling van 20% besparing dient gepaard en ondersteund te worden door gedragsverandering bij de klanten. Hiertoe wordt een apart actieplan opgesteld om de bewoners bewust te maken van hun mogelijke bijdragen en verantwoordelijkheden daarin.	2009-2013 2009	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013/ Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2009	Beleidsplan energiebesparing 2008-2018	Conform de norm	Project 'Beter Peter' om bewoners een idee te geven van het energie- en waterverbruik in de woning en de mogelijke besparing daarvan. In het energiebeleidsplan is vastgelegd wat de beleidsbepalingen en aanbevelingen voor WoonInvest zijn bij investeringen in warmte- en energiebesparende maatregelen en/of groot onderhoud

Beschikbaarheid

Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Verkoop: vervolg vanuit het oude verkoopplan (beleidsplan 2002-2005) om 1000 woningen te verkopen met 70 per jaar.	2007-2013	Beleidsplan WoonInvest 2007-2008 en 2009-2013	Kwartaalrapportage 2008-III Kwartaalrapportage 2009-III	Conform de norm	In 2008 zijn 56 woningen verkocht en in 2009 40 woningen. Daarnaast zijn er 322 woningen verkocht aan een collega corporatie
Vergroten keuzevrijheid in producten en diensten. Gestreefd wordt naar één nieuw woondienstenproduct per jaar.	2007-2013	Beleidsplan WoonInvest 2007-2008 en 2009-2013	jaarverslagen stafbeleidsplan S&B (tewoon) Starters: DIRMT	Conform de norm	2007: Koopgarant 2008: Wooninvestpunten 2009: Inkoopgarantie: WoonInvest neemt oude woningen over als huurders een nieuwe woning van WoonInvest kopen 2010: De optie starterskorting wordt uitgewerkt, daarnaast worden 1-2 concrete experimenten omtrent huurdersparticipatie uitgewerkt, mogelijkheden tewoon (huur of koop).
Er zal meer standaard worden bepaald welke keuzepakketten er worden voorgelegd bij renovaties	2008-2010	Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2008, 2009 en 2010	Huurdershandboek + algemene voorwaarden uitvoering groot onderhoud (beiden op website, onder huurder)	Conform de norm	WoonInvest beschikt over een brochure met daarin informatie over de opties voor keukens. In het huurdershandboek is vastgelegd welk onderhoud voor rekening van de huurder en verhuurder komt.
Bouwen voor doorstroom aan de bovenkant van de sociale markt. Doel is om de huurders van WoonInvest de mogelijkheid te bieden binnen WoonInvest een wooncarriere op te laten bouwen.	2009-2010	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	Nieuwbouwoverzicht 2008-2009	Conform de norm	WoonInvest past huurkortingen toe om huurders met korting in de huuprijs door te kunnen laten stromen naar duurdere woningen. Uit de bouwproductie blijkt tevens dat WoonInvest ten opzichte van 2008 in 2009 meer bouwt voor de categorie boven de aftoppingsgrens
Meer vrijheid in woningkeuze realiseren in eigen complex, wijk of gemeente door aanvullend op de regionale afspraken ook lokaal een instrumentarium af te spreken. Doel hierbij is klantgericht woningen te kunnen aanbieden.	2009-2013	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	Concept regionale prestatieafspraken 2010-2014	Conform de norm	Om in te kunnen spelen op deze specifieke lokale vraagstukken kan in 2010 maximaal 10% van het voor verhuur vrijkomende woningaanbod worden verdeeld in afwijking van de regels zoals vastgelegd in de regionale Huisvestingsverordening. Eind 2010 zal worden geëvalueerd of dit instrument effectief is en of 10% voldoende ruimte biedt om de benoemde lokale vraagstukken op te lossen.
Voorkomen brandoverslag, etc.	2009	Besluitenlijst DIRM, 2009		Conform de norm	

Geisers verwijderen, aanpak open verbrandingstoestellen	2009	Besluitenlijst DIRM, 2009	Offerte geisers verwijderen	Conform de norm	
Asbestinventarisatie parapluvergunning	2009	Besluitenlijst DIRM, 2009	Offerte asbestinventarisatie	Conform de norm	
Woondiensten heeft als doel om de mobiliteit te stimuleren door 25 doorstromers te realiseren van goedkoop naar duur.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Regionale prestatieafspraken 2010-2014	Conform de norm	Wordt gestimuleerd door huurkortingen en het toevoegen van woningen aan de bovenkant van de markt. In de nieuwe regionale prestatieafspraken is overeengekomen dat enkel wordt gebouwd boven de aftoppingsgrens. Met SVH is overeengekomen dat corporaties 10% gericht mogen toewijzen om o.a. doorstroming te bevorderen.
Terugbrengen leegstandsderving (gemiddelde hoeveelheid leegstandsdagen onder de 800), door: * het bereiken van een grotere groep potentiële klanten (door open huis, bezichtigingen in de avond) * inspelen op individuele wensen van de klant door een deel van het budget 'klantgerichtheid' beschikbaar te stellen aan woonconsulenten en huismeesters.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Kwartaalrapportage 2008-III Kwartaalrapportage 2009-III	Beneden de norm	In 2008 bedraagt het gemiddeld aantal leegstandsdagen over 52 weken 791dagen In 2009 bedraagt het gemiddeld aantal leegstandsdagen over 52 weken 849 dagen
Doorstromen van huur naar koop bevorderen door het product koopgarant (korting op de koopprijs en WoonInvest heeft hierbij het eerste recht van terugkoop) onder de aandacht brengen.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Koopgarant brochure	Conform de norm	WoonInvest beschikt over een brochure met informatie over het concept Koopgarant voor kopers.
Opstellen van overzicht met complexen waarover een besluit genomen moet worden m.b.t. de aanpak van het complex in relatie tot de exploitatietermijn	2010	Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2010	SVB	Conform de norm	In het SVB is per complex vastgelegd wat de exploitatietermijn is

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Nieuwbouw/verwerving: naast de 1000 woningen vanuit beleidsplan 2002-2005 nog 600 woningen extra in 2007-2008.	2007/2008	Beleidsplan 2007/2008 Beleidsplan 2009-2013	Kwartaalrapportage 2008-III	Aandachtspunt	WoonInvest heeft 525 nieuwe woningen verworven en/of gebouwd. Door vertraging op diverse bouwprojecten is de doelstelling niet behaald.
Bij nieuwbouw wordt 45% van de woningen gebouwd onder de aftoppingsgrens.	2007/2008	Beleidsplan 2007/2008 Beleidsplan 2009-2013	Nieuwbouw 2008-2009	Boven de norm	In de jaren 2008-2009 is het percentage nieuwbouwwoningen dat onder de aftoppingsgrens is gerealiseerd 68%.
10% tot 20% van het bezit bestaat uit maatschappelijk onroerend goed	2009-2010	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	Investeringsbegroting intramurale voorzieningen	Conform de norm	9% van de huuropbrengst wordt gegenereerd met opbrengsten vanuit maatschappelijk vastgoed. In de investeringsbegroting, is bovendien een groot aantal mvg-projecten opgenomen waardoor de doelstelling naar verwachting wordt behaald.
Het realiseren van meer eengezinswoningen in aanpalende gemeenten met het accent op Leidschendam en Voorburg.	2009-2013	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	Qrap, hoofdstuk nieuwbouw en ontwikkeling (Rozenlaan) Besluitenlijst DIRMT 2010-1 Notitie overleg HaagWonen Fasedocument Gaslaan	Conform de norm	WoonInvest heeft diverse bouwprojecten in de planning gericht op de realisatie van eensgezinswoningen en heeft op een aantal locaties woningen overgenomen. Dit betreft : Haagwonen optie overnemen project eensgezinswoningen, Rozenlaan, Pijnacker in overlegfase nieuwbouw en Gaslaan DH verwerving.
In het kerngebied worden meer luxe woningen ontwikkeld met service, zoals zorg en gemakdiensten.	2009-2013	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	Bouwproductie WoonInvest	Conform de norm	In 2009-2010 worden in zijn totaliteit 126 duurdere woningen ontwikkeld.
Afdeling Woondiensten signaleert ontwikkelpotenties en heeft als doel 2 potentiële projecten aan te dragen of realiseren in de bestaande bouw voor maatschappelijk onroerend goed (wordt in 2011 geëvalueerd op haalbaarheid).	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Werkplan woondiensten 2010	Beneden de norm	De doelstelling is nog niet uitgewerkt in de planning van het werkplan 2010

<p>De uitkomst van het voorraadbeheer zal op een zo open mogelijke manier aan de bewoners worden gemeld. In het bijzonder bij die complexen waar de exploitatietermijn binnen 10 jaar afloopt.</p>	<p>2010</p>	<p>Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2010</p>	<p>Complexplannen Nieuwsbrieven bewoners</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>WoonInvest heeft voor diverse complexen een complex voorraadbeleidsplan opgesteld met daarin een complexanalyse, een externe analyse, SWOT analyse, strategie en conclusies en aanbevelingen. Hierin staat ook de exploitatietermijn vermeld. Bewoners ontvangen nieuwsbrieven waarin wordt aangekondigd dat onderhoud gepleegd wordt, bewoners krijgen tussentijds informatie en daar waar nodig wordt input gevraagd voor materiaalkeuze</p>
--	-------------	--	--	------------------------	---

Stedelijke vernieuwing

Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Verbetering: afronding van het onderhoudsprogramma van 1000 woningen (restant vanuit beleidsplan 2002-2005).	2007/2008	Beleidsplan WoonInvest 2007/2008	Lijst woningcomplexen Prinsenhof	Conform de norm	Dit betreft de woningen aan de Prinsenhof. Per complex is aangegeven aan welke woningen nog onderhoud gepleegd moet worden
Meerjarenonderhoudsplanung opstellen	2008, 2009, 2010	Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2008, 2009 en 2010	Meerjaren Onderhouds begroting	Conform de norm	In 2008 is de meerjarenonderhoudsbegroting geactualiseerd, in 2009 is een meerjarenbegroting voor 2010-2014 opgesteld
Wateringse Binnentuinen, Socrateslaan 83 woningen	2008				
Leidschenhof, Harriet Freezerhof, 23 woningen	2009				
Vaststellen wat er met de complexen gaat gebeuren (sloop/renovatie/door exploiteren), bepalen volgorde van belangrijkheid in de lijst van complexen, eind november 2010 van 4 complexen een SVB-plan gereed.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	SVB Scheveningen Complex 4014 Jaaverslag 2009	Conform de norm	WoonInvest heeft voor diverse complexen een complex voorraadbeleidsplan opgesteld met daarin een complexanalyse, een externe analyse, SWOT analyse, strategie en conclusies en aanbevelingen. Hierin staat ook de exploitatietermijn vermeld. In 2009 is voor zes complexen het SVB verder bijgesteld.

Energie en duurzaamheid

Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Het energielabel wordt voor elk complex opgesteld en het scanproces dat hierbij hoort zal ingericht zijn.	2009-2010	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013	SVB Jaarverslag 2008	Conform de norm	WoonInvest heeft eind 2009 het overgrote deel van het bezit voorzien van energielabels, alleen voor recent opgeleverde nieuwbouwwoningen is dit niet het geval.
Opstellen beleidsstuk waarin de energiebesparingsmaatregelen worden geformuleerd die nodig zijn om de afgesproken energiedoelstelling te behalen (de 20% besparing op energie in 2018).	2010	Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2010	Beleidsplan energiebesparing 2008-2018	Conform de norm	WoonInvest heeft 22 maatregelen gedefinieerd voor investeringen in warmte- en energiebesparende maatregelen en/of groot onderhoud
Realisatie CO2 plan (uitstoot minimaal 20% verminderen) door goede informatie aan huurders en eigenaren.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Klimaatkrant 2009-2010 website WoonInvest	Conform de norm	Informatie via Beter Peter, de website en de KlimaatKrant
Deelnemen aan project 'Beter Peter' om bewoners een idee te geven van het energie- en waterverbruik in de woning en de mogelijke besparing daarvan.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Bestluit DIRMT nov 2009 + folder Peter Energie bespaarcoach	Conform de norm	Op 17 november 2009 heeft het MT besloten deel te nemen aan het programma Beter Peter (energiebespaarcoach) dat ontwikkeld is om huurders te ondersteunen bij het besparen van energielasten. BeterPeter is een interactief bespaarprogramma voor bewoners van deelnemende woningcorporaties en gemeenten. Peter helpt huurders met het opstellen van een persoonlijk actieplan voor energiebesparing. Na het opstellen gaan de bewoners zelf het actieplan uitvoeren. Peter begeleidt hierbij en geeft op maat gesneden adviezen en tips, om nog makkelijker te kunnen besparen.
KlimaatKrant met klimaatbesparende maatregelen is op te halen bij de vestigingen of downloadbaar voor huurders	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Klimaatkrant 2009-2010 website WoonInvest	Conform de norm	WoonInvest heeft op haar website tips staan om energie te besparen. Daarnaast is een klimaatkrant uitgebracht met praktiosche tips om energie en geld te besparen.
LED lampen toepassen	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In een aantal complexen is de bestaande verlichting in de openbare ruimte aangepast, hierbij is led-verlichting toegepast. Aan de hand van de uitkomsten wordt gekeken hoe de led-verlichting op grotere schaal toegepast kan worden.

Leefbaarheid

Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
WoonInvest werkt met partijen gezamenlijk om één of twee experimenten binnen SVH verband op te tuigen. Doelstelling daarbij is klantenbinding en/of de bevordering van lokale cohesie	2007-2008	Beleidsplan WoonInvest 2007/2008	Beleidsplan afdeling Woondiensten 2010, Jaarverslag 2008	Conform de norm	1) Voor ouderen en mensen met een lichamelijke handicap is niet elke woning geschikt. Met het classificatiesysteem, dat in 2007 is gelanceerd, is in één opslag te zien of een woning goed toegankelijk is. Het vervolg hierop is het classificeren van de woonomgeving. Een werkgroep, waar ook WoonInvest in participeert, is opgericht om dit verder vorm te geven en heeft een voorstel geschreven voor de SVH. 2) Invullen 10% vrije toewijzing; 70 woningen per jaar toewijzen in de vrije ruimte
Buurtpreventie, zie ook buurtbemiddeling	2009-2010	Convenant buurtpreventie Oranjekwartier	Informatieblad 4 dec09 en Informatieblad 1 dec10	Conform de norm	In 2009 is in het Voorburgse Oranjekwartier als eerste gestart met een buurtpreventieteam. Dit initiatief is genomen door de wijkbewoners. Het buurtpreventieteam zet zich in voor het preventiegebied en werkt samen met gemeente, politie en WoonInvest. Op 10 februari 2010 is een tweede buurtpreventieteam in de Leidschendamse Heuvelwijk opgestart.
Inzetten beveiligingsbedrijf mbt bepaalde componenten	2009	DIRMTbesluit	Factuur Secuwatsch beveiliging	Conform de norm	Het beveiligingsbedrijf secuWatch is ingezet voor surveillance bij diverse objecten van WoonInvest
Stichting vrijwilligers/ Vrijwilligerswerk stimuleren in de wooncomplexen	2009-2010	Beleidsplan 09-13	Samenwerkings-overeenkomst stichting bewonersbelangen Inschrijfformulier vrijwilligers	Conform de norm	WoonInvest heeft in april een een samenwerkingsverband met de stichting bewonersbelangen afgesloten vor de inzet van vrijwilligers. Inmiddels hebben 8 vrijwilligers zich aangemeld.
Aanbrengen rookmelders	2008	Toelichting WoonInvest	besluiten DIRMT Adressenlijst plaatsing rookmelders	Conform de norm	In september 2008 is in het Mt besloten om nav het verzoek van de Brandweer, rookmelders te plaatsen in de complexen.

Buurtbemiddeling	2008	Corporatietaak	Evaluatie buurtbemiddeling, Jaarverslag 2009	Conform de norm	Gemeente, Vidomes en WoonInvest werken samen in het project buurtbemiddeling. Vanaf 1 januari 2008 tot januari 2010 coördineerde WoonInvest het project Buurtbemiddeling. In het jaar 2009 zijn er in totaal 64 aanmeldingen voor buurtbemiddeling geweest, ongeveer de helft hiervan heeft geleid tot een bemiddelingsgesprek. Voor de bemiddelaars zijn regelmatig overlegbijeenkomsten en bijscholing georganiseerd. In december 2009 is het project geëvalueerd. In overleg met gemeente en woningcorporaties is gekozen voor voortzetting van de huidige werkwijze. Dit betekent dat met ingang van 2010 de coördinatie weer voor twee jaar aan Vidomes is overgedragen.
Politiekeurmerk Veilig Wonen Prinsenhof	2009	DIRMTbesluit/opdracht	Offerte aanbrenge politiekeurmerk	Conform de norm	Om de veiligheid in de gehele Prinsenhof te verbeteren is in 2008 besloten om een aantal extra veiligheidsvoorzieningen aan te brengen. Door uitvoering van deze veiligheidszaken komt de Prinsenhof binnenkort samen met Vidomes en de gemeente in aanmerking voor het Politiekeurmerk Veilig Wonen. In september 2009 is een offerte uitgebracht door Renostate BV voor het uitvoeren en aanpassen van het politiekeurmerk
Inzet huismeesters t.b.v. het bevorderen van een veilige en prettige leefomgeving	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010 Aantal huismeesters	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In diverse complexen zijn huismeesters aanwezig. In de vinexwijk Leidscheveen is gezien de grootte en de bewerkelijkheid van het nieuwbouwcomplex in februari een huismeester voor dit complex in dienst genomen. Naast een sociale en technische functie heeft deze huismeester een schoonmaakfunctie. In de De Tol complex 2516 en 2517 is tevens een huismeester aanwezig.
Door verschillende vormen van overleg (wijkplatform/wijkgericht werken/afstemmingsoverleg) tijdig signaleren van knelpunten in de wijk en afstemmen van (gezamenlijke) acties.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Agenda signaleringsoverleg gemeente Leidschendam Voorburg	Conform de norm	
Rol in het meld-en coördinatiepunt OGGZ Leidschendam-Voorburg. WoonInvest verwijst zorgwekkende zorgmijders door naar hulpverlening en voorkomt zoveel mogelijk huisuitzettingen van zorgmijders.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	OGGZ aanmelding case	Conform de norm	WoonInvest maakt gebruik van een formulier op basis waarvan ze casussen kunnen inbrengen bij het OGGZ overleg
Iedere rayoncoördinator is verantwoordelijk voor een aandachtswijk en gaat in dit gebied in 2010 activiteiten ontplooiën om de leefbaarheid te verbeteren.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010			
Inzet van woonconsulenten en huismeesters voor het oplossen van problemen en conflicten tussen burens of buurtgenoten.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010			

Klantenbinding					
	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Klantenbinding: toetsen tevredenheid huurders, evenals hun woonwensen en suggesties. Via zowel onderzoek als ervaringen (bijv. bewonerscommissies).	2007/2008	Bplan WI 09-13	Huurdersscans, tevredenheidsonderzoeken na groot onderhoud, WoonInvest doorgelicht 2008-2009 Jaarverslag 2008	Conform de norm	Eens per week krijgen alle mensen die die dag een reparatieverzoek hebben ingediend een enquête toegestuurd waarin wij hierover vragen stellen. In 2008 reageerden 255 huurders hierop door een enquête terug te sturen. Jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek WoonInvest naar woning, woonomgeving en dienstverlening
Promotie Huurprijsgarantieregeling en goede huurder beleid (Investpunten)	2007/2008	Bplan WI 07-08 + Ajrplan 2007	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In maart 2008 is begonnen met het informeren van huurders over het sparen van Investpunten. Eind 2008 hadden ruim 1000 huurders zich aangemeld voor het sparen van Investpunten.
Jaarlijkse ontwikkeling en marktintroductie van één nieuwe dienst of product op maat te realiseren. Hierbij zijn de specifieke wensen en waardering van de klant leidend.	2009-2010	Bplan WI 09-13	Toelichting WoonInvest	Conform de norm	2008: investpunten. 2009: overkopen woning oude eigenaar
Betere klantgerichtheid en klanttevredenheid d.m.v. resultaten interne benchmark (IBM).	2009-2010	Bplan WI 09-13	Kwartaalrapportages 2008-2009	Conform de norm	In elke kwartaalrapportage wordt een weergave gegeven van de enquête n.a.v. ingediende reparatieverzoeken. Hierin wordt zowel gevraagd naar de dienstverlening van WoonInvest als de aannemer.
Vergroten keuzevrijheid in producten en diensten. Gestreefd wordt naar één nieuw woondienstenproduct in 2009	2007/2008	Bplan WI 07-08	Jaarverslag 2008	Conform de norm	WoonInvest is in 2008 gestart met het verkopen van woningen onder het label "Koopgarant".
Klantengerichtheid dient via houding en werkwijze medewerkers verankerd te worden. Dit monitoren.	2007-08	WI Bplan 07-08	Huurdersscans, tevredenheidsonderzoeken, metingen in Qrap, oprichting en opleidingen KS, checklist KS feb 2010	Conform de norm	Meerdere meetinstrumenten en metingen zijn ontwikkeld en opgezet om een diversiteit aan zaken te monitoren, zoals klantvraag, woonwensen en interne processen.
Dagelijkse gebreken snel en vakkundig herstellen zodat klanten tevreden zijn over de dienstverlening	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Kwartaalrapportages 2008-2009-2010	Conform de norm	WoonInvest meet na elk reparatieverzoek de tevredenheid van de huurders over WoonInvest en de aannemer.
Woongenot van zittende huurders bevorderen door ze via een menukaart/prijslijst de mogelijkheid te bieden om een keuken te vervangen	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Menukaart/prijslijst	Conform de norm	WoonInvest beschikt over de Wooncheck waarmee huurders hun woonwensen concreet kunnen inventariseren en inzichtelijk maken. WoonInvest gebruikt de informatie uit de Wooncheck om het woningaanbod en de dienstverlening beter af te stemmen op de huidige en toekomstige woningmarkt. De menukaart is in ontwikkeling

Bijzondere doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Alle gelabelde complexen voor ouderen toegankelijk maken. *in kaart brengen labeling en uitvoeren labeling van alle complexen in kwestie *definiëren van verbetermogelijkheden *uitvoeren verbeteringen met name t.a.v. energielabeling	2009-2013	Beleidsplan WoonInvest 2009-2013 Afdelingsjaarplan Vastgoedbeheer 2009	SVB	Conform de norm	
Bouwen voor speciale doelgroepen	2007/2008	Beleidsplan WoonInvest 2007/2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	WoonInvest heeft diverse samenwerkingsafspraken met zorgaanbieders en maatschappelijke instellingen. Dit zijn onder andere Stichting LIMOR, Steinmetz de Compaan, GGZ Haagstreek, Parnassia Groep, RIBW Fonteyenburg. Jaarlijks wordt een afgesproken aantal woningen beschikbaar gesteld. In 2008 zijn de volgende woningen beschikbaar gesteld: - één woning voor stichting LIMOR beschikbaar gesteld. - RIBW Fonteyenburg, GGZ Haagstreek, Parnassia: vijf woningen beschikbaar gesteld en individueel verhuurd aan de betrokkenen. - Philadelphia Zorg: start nieuwbouw "Julianahof" - Steinmetz De Compaan: één woning
Ontwikkelen Vastgoed voor maatschappelijke instellingen	2007/2008	Beleidsplan WoonInvest 2007/2008,	Jaarverslag 2008	Conform de norm	WoonInvest werkt intensief samen met WZH. WoonInvest is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, bouwen en beheren van een groot aantal woonzorgcomplexen waar binnen WZH zorg levert. Kwaliteit van wonen en zorg, waarin de wensen van de klant centraal staan, gaan zo samen in een nieuwe vorm van levensloopbestendig wonen. Complexen in ontwikkeling: De Leilinde - Den Haag/ Leidschenveen, De Sonneruyter – Voorburg, Transvaal - Den Haag, Rustoord – Voorburg, Zuiderpark- Den Haag en Oosterheem – Zoetermeer.
Afstemmen vraag en aanbod voor minder validen in Bovenveen. Inventarisatie van gewenste voorzieningen (in het kader van wijkplan woonservicezone Bovenveen).	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Wijkprogramma Bovenveen	Conform de norm	Er is een concept wijkprogramma Bovenveen opgesteld

Uitvoeren toegankelijkheidsscan: "Inzicht krijgen in de gewenste woonomgeving (complexen) en afgestemd op het % ouderen op de korte en middellange termijn"	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Notulen WG toegankelijke woningen	Conform de norm	Hiervoor is een werkgroep opgericht met de gemeente en Vidomes
Stallingsplaatsen voor scootmobielen realiseren (begrotingsvoorstellen doen voor realisatie 2011)	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Scootmobielbeled WoonInvest	Conform de norm	WoonInvest heeft een scootmobiel stallingsbeleid en heeft in een aantal complexen stallingsruimten gecreerd
Meer leeftijdsbestendige woningen ontwikkelen, waar indien nodig dienstverlening of vormen van zorg kunnen worden uitgevoerd	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	PvA jongerenhuisvesting Classificatie particuliere woningvoorraad Geschiktheid van de voorraad voor ouderen en / of mensen met een lichamelijke beperking	Conform de norm	Het plan van eisen bij nieuwbouw is hierop ingesteld, woonkeur is verwerkt in het eisenpakket nieuwbouwontwikkeling ism WZH op de website. Bij het project wonen, welzijn en zorg zijn een groot aantal zorg-, welzijn en 'woonorganisaties', waaronder WoonInvest, betrokken die zich gezamenlijk richten op het optimaal inrichten van de woonomgeving als woonservicezone. Diverse woon-zorgcomplexen voor WZH in Leidschendam-Voorburg, Den Haag, Rijswijk en Zoetermeer.

Huurdersparticipatie

Het betrekken van huurders/bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Bewonerscommissies actiever betrekken bij uitvoering van het beleid. Voorstel met bewonerscommissies bespreken om 2x per jaar te overleggen met vaste agendapunten: *voorjaarsoverleg: onderhoudsvorstellen, huurverhoging, leefbaarheid en servicekostenafrekening *najaarsoverleg: voortgang planmatig onderhoud, onderhoudsbegroting	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Toelichting WoonInvest	Conform de norm	Er heeft reeds een voorjaarsoverleg plaatsgevonden
Stimuleren van de samenwerking tussen VvE's en BC's. Betere afstemming tussen VvE en BC bij 20% van de gemengde complexen.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Notulen overleg met VvE en BC	Conform de norm	Leden van de BC zijn aanwezig bij de vergaderingen met de VVE
Ontwikkelen van andere participatievormen samen met Respectus; 2 nieuwe vormen van participatie welke ingezet worden in 2011.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Toelichting WoonInvest	Conform de norm	Er is een werkgroep nieuwe participatievormen opgezet
Organiseren van een themabijeenkomst voor bewonerscommissieleden en vrijwilligers	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010	Toelichting WoonInvest	Conform de norm	De themabijeenkomst wordt in het najaar 2010 georganiseerd in samenwerking met Respectus.
Jaarlijks consulteren van stakeholders (o.a. bewonerscommissies) ten aanzien van verwachtingen WoonInvest	2010	Governancecode	Stakeholdersbrochure	Conform de norm	WoonInvest geeft elk jaar de brochure een kijk in de spiegel uit waarbij ze in gesprek gaat met 10 belangrijke relaties
Verjongen Bestuur Respectus door 4 nieuwe leden.	2010	Afdelingsjaarplan Woondiensten 2010			

C: Intern gevoerde gesprekken

Naam	Functie
Rob Mark	
Jolanda Mekel	
Marien de Jong	
Ruth Nelemaat	
John van der Hulst	
Ben Buskens	
Birgit Hijdra	
Wils van der Steen	

D: Overzicht belanghebbenden

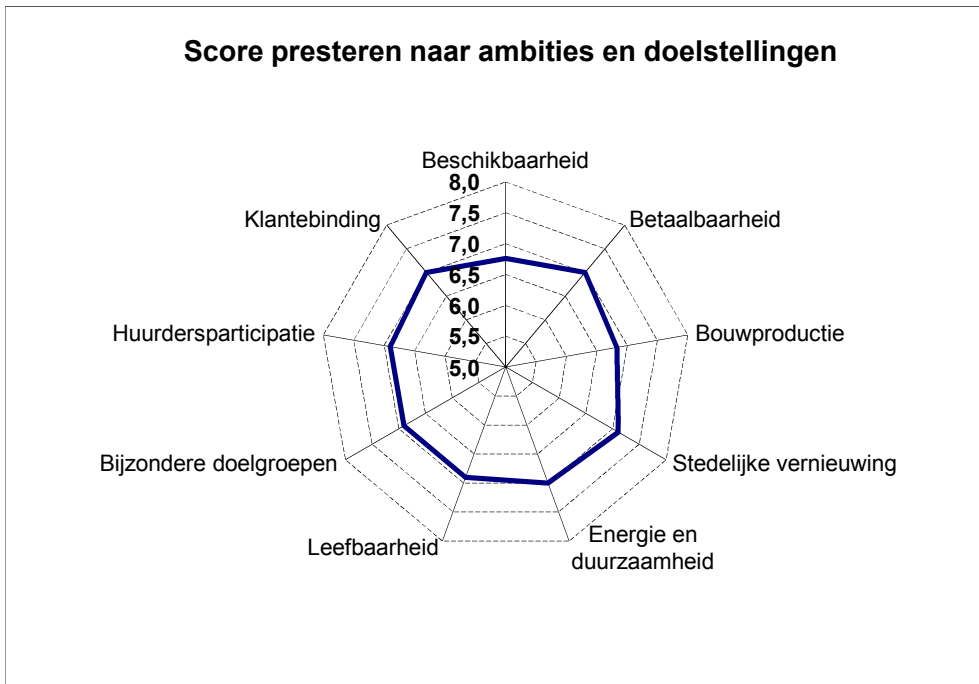
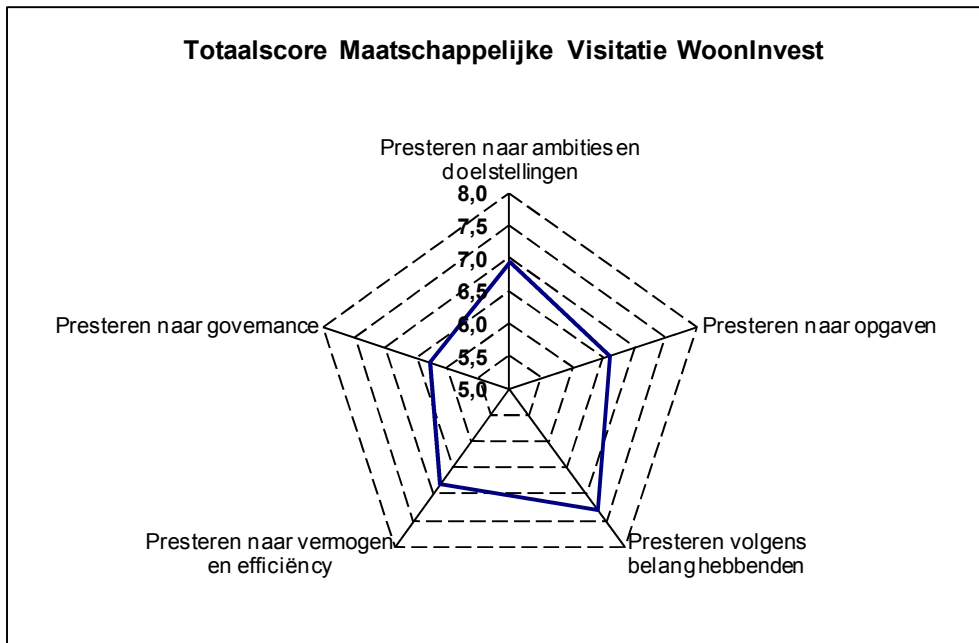
Belanghebbenden-groep	Organisatie	Contactpersoon	Functie	Interview afgenomen
Gemeenten	Gemeente Leidschendam-Voorburg	De heer Rensen	Wethouder volkshuisvesting	Ja
		Mevrouw de Laaf	Ambtenaar cluster wonen	Ja
	Gemeente Leidschendam-Voorburg	De heer Houtzager	Wethouder gemeente Voorburg-Leidschendam	Ja
	Stadsdeel Leidschenveen-Ypenburg	Mevrouw Schippers	Stadsdeeldirecteur Leidschenveen-Ypenburg	Ja
VROM	Ministerie van VROM	Mevrouw Segond van Banchet-Schouten	Accountmanager directie Stad en Bouw ministerie van VROM	Ja
Huurdersvereniging	Respectus	De heer Knispel	Voorzitter huurdersvereniging Respectus	Ja
		Mevrouw Poldervaart	Secretaris huurdersvereniging Respectus	Ja
Zorginstellingen	Duivenvoorde	De heer Van Ewijk	Voorzitter Stichting Duivenvoorde	Ja
		De heer Ubert	Vicevoorzitter Stichting Duivenvoorde	Ja
	WZH	De heer De Glint	Bestuurder Woon Zorgcentra Haaglanden (WZH)	Ja
Welzijnsinstellingen	PLANgroep	Mevrouw H. Hoogma	teamcoördinator PLANgroep	Ja
		Mevrouw Van Kempen	Schuldhelpverlener PLANgroep	Ja
		De heer Plasmans	Kringcoördinator PLANgroep	Ja
	Woej	De heer Van der Werf	Bestuurder Woej	Ja
		Mevrouw Van Til	Welzijnsmedewerkers	Ja
Collega-corporaties	Vidomes	De heer Tiesinga	Vestigingsdirecteur Leidschendam	Ja
	Arcade	De heer Lemson	Bestuurder Arcade	Ja

E: Integrale scorekaart

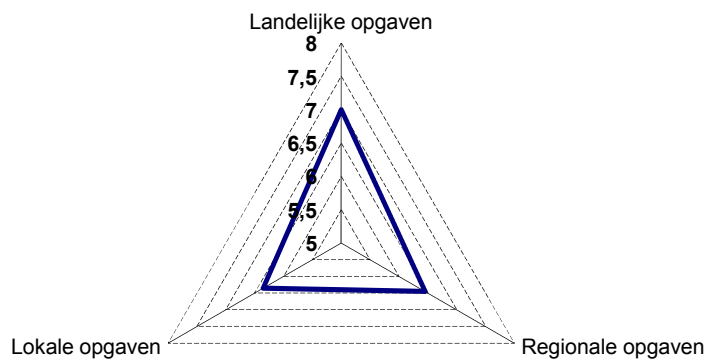
Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht		Eindscore	
		10%	10%		
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,0	7,3	6,0	7,0	6,9
Beschikbaarheid	6,8	7,0	6,0	7,0	6,8
Betaalbaarheid	7,0	8,0	6,0	7,0	7,0
Bouwproductie	6,9	7,0	6,0	7,0	6,8
Stedelijke vernieuwing	7,3	7,0	6,0	7,0	7,1
Energie en duurzaamheid	7,0	8,0	6,0	7,0	7,0
Leefbaarheid	7,0	7,0	6,0	7,0	6,9
Bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	6,0	7,0	6,9
Huurdersparticipatie	7,0	7,0	6,0	7,0	6,9
Klantenbinding	7,0	8,0	6,0	7,0	7,0
Presteren naar opgaven	6,7	7,0	4,0	7,5	6,6
Landelijke opgaven	7,0	7,0			7,0
Regionale opgaven	6,5	7,0	4,0	8,0	6,5
Lokale opgaven	6,5	7,0	4,0	7,0	6,4
Presteren volgens belanghebbenden	7,3				7,3
Missie en visie	7,4				7,4
Inspraak, participatie en communicatie	7,4				7,4
Beleidskeuzes en afwegingen	7,6				7,6
Prestatieafspraken	7,3				7,3
Resultaten	7,5				7,5
Verantwoording	6,6				6,6
Presteren naar vermogen en efficiëncy	6,8				6,8
Vermogen	6,5				6,5
Efficiëntie	7,0				7,0
Governance	6,3				6,3
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	5,5				5,5
Opgaven in het werkgebied	5,5				5,5
Invloed van belanghebbenden	6,5				6,5
Vermogen	6,5				6,5
Totaalscore					6,8

F: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van WoonInvest opgenomen.



Score presteren naar opgaven



Score presteren volgens belanghebbenden

