



Woonstichting Etten-Leur

Visitatierapport



Utrecht, september 2010

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter)
De heer prof. dr. D.M. Swagerman (algemeen lid)
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

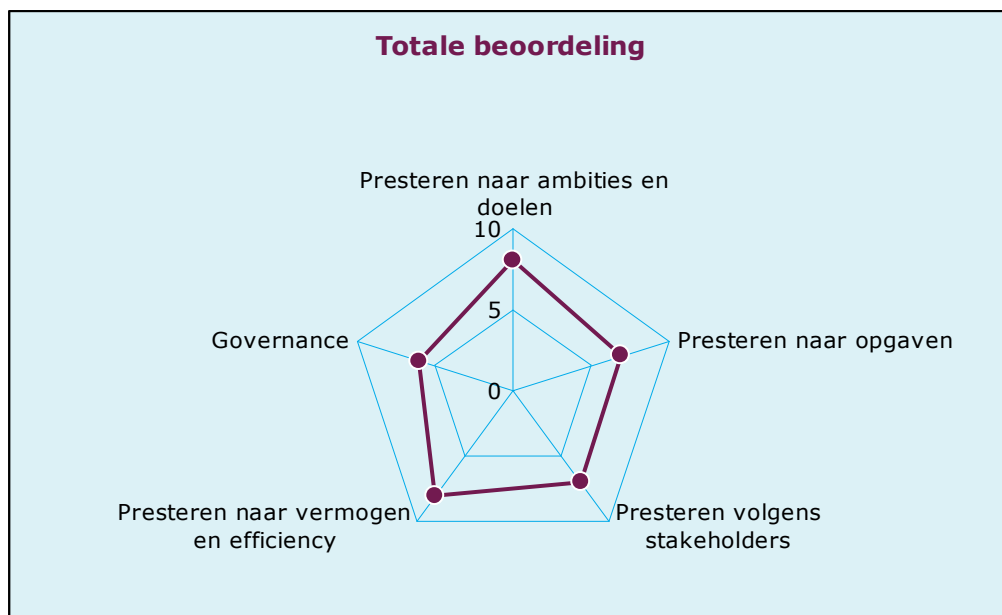
Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Raeflex ziet visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In februari 2010 heeft Woonstichting Etten-Leur te Etten-Leur opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2010 en juli 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 7 en 8 juni 2010.

Woningcorporatie Woonstichting Etten-Leur wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	8
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	6
Gemiddelde score	7

Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen en Presteren volgens stakeholders presteert Woonstichting Etten-Leur goed. Op de onderdelen Presteren naar opgaven en Presteren naar vermogen en efficiency presteert zij ruim voldoende. Het onderdeel Governance is met een voldoende gewaardeerd. De in de bovenstaande tabel gepresenteerde cijfers geven een verdeelde score.

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in

samenhang tot elkaar. De commissie komt tot de conclusie dat Woonstichting Etten-Leur ruim voldoende presteert.

Presteren naar ambities en doelen

De Woonstichting Etten-Leur (hierna: WEL) heeft de doelstelling verwoord 'uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting'. Volgens het Ondernemingsplan 2005-2008 wil WEL een betrokken, klantgerichte, ondernemende en innovatieve corporatie zijn. Dat betekent dat WEL een zichtbare bijdrage aan de Etten-Leurse samenleving wenst te leveren. De maatschappelijke prestatie wordt jaarlijks in overleg met belanghebbenden bepaald en beoordeeld. WEL wil goede producten bieden en servicegericht zijn en optimaal gebruikmaken van samenwerkingsmogelijkheden. Deze uitgangspunten heeft WEL in haar ondernemingsplan vertaald in een aantal concrete (deels meetbare) acties.

Voor de periode 2010-2014 heeft WEL een nieuw ondernemingsplan opgesteld met daarin een drietal strategische keuzes:

- Zorgen voor voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen (aantallen, betaalbaarheid en kwaliteit);
- Werken aan sterke en leefbare wijken;
- Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen (samenwerking, maatschappij, klant).

WEL hecht veel waarde aan de kwaliteit en betaalbaarheid van haar bezit. Het uitbreiden van het bezit en het vergroten van de diversiteit behoorden tot de doelstellingen. Op de wijk Sanderbanken na bezit WEL (meer dan) de geambieerde 20% van de woningen per wijk.

Eind 2007 heeft WEL een investeringsbod¹ ingediend bij de gemeente Etten-Leur. Uit het investeringsbod blijkt de voorgenomen ambitie van WEL ten aanzien van wonen, leefbaarheid, betaalbaarheid en maatschappelijk vastgoed. Het investeringsbod wordt heroverwogen op het gebied van woningbouw en leefbaarheid. Aanleiding hiertoe vormde het besluit van de provincie om minder uitbreiding toe te staan in de gemeente Etten-Leur. WEL heeft om deze reden haar doelen en prestatieafspraken moeten heroverwegen en bijstellen. De aanvankelijk geplande aantallen zijn niet volledig gerealiseerd. Dit valt WEL echter niet geheel te verwijten. Bovendien is de corporatie in gesprek met de gemeente Etten-Leur over mogelijke alternatieven.

Om de kwaliteit van de woningen te bewaken voert WEL een onderhoudsbeleid. Voor nieuwbouw wordt Woonkeur² als uitgangspunt gehanteerd. WEL tracht bovendien de woonlasten te beperken door te sturen op vermindering van het energieverbruik. WEL

¹ Investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur is een reactie van WEL op de Woonvisie van de gemeente. Het investeringsbod gaat vooral in op wat WEL voor Etten-Leur kan betekenen op het gebied van wonen, leefbaarheid, betaalbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

² Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit: een hoog niveau aan gebruikskwaliteit, inbraakwerendheid, sociale veiligheid, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid.

is door SKW Certificatie erkend als klimaatcorporatie³ vanwege haar (aantoonbare) inspanningen voor duurzame energie, comfort en gezond leefklimaat en loopt daarmee voorop in Nederland.

Bijna het volledige woningbezit is bereikbaar voor de primaire doelgroep en er is veel gebouwd om via doorstroming de beschikbaarheid te bevorderen. De realisatie ten aanzien van investeringen in leefbaarheid blijft achter bij de oorspronkelijke ambitie. WEL levert echter diverse inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Het project 'Veilig achterom' (met betrekking tot achterpadenverlichting) is een succesvol voorbeeld hiervan. Datzelfde geldt voor de buurtbemiddeling. Ook is er een toetsingskader ontwikkeld, aan de hand waarvan leefbaarheidsprojecten kunnen worden beoordeeld.

WEL heeft zich in het vorige ondernemingsplan ten doel gesteld om samenwerking te zoeken met collega-corporaties om een groter draagvlak te creëren. Deze samenwerking is niet aantoonbaar versterkt, maar de corporatie heeft wel aandacht besteed aan 'co-creatie': belanghouders zijn nadrukkelijker betrokkenen en hebben een actieve rol in projecten. Het Withof⁴ is hiervan een voorbeeld.

WEL heeft in de afgelopen jaren met regelmaat overleg gevoerd met stakeholders, hetzij direct of in breder verband (belanghoudersbijeenkomsten). Ook is er een belanghoudersidentificatietool ontwikkeld. WEL werkt zodoende zichtbaar aan het in kaart brengen van haar stakeholders en de communicatie met deze stakeholders.

WEL werkt eraan om haar maatschappelijke opgaven te vervullen. Een voorbeeld hiervan is het Combiproject, waarin onder meer het cultureel centrum het Turfschip en de Brede School (Schoenmakershoek) gevestigd zullen zijn. Het ontbreekt de corporatie echter aan een helder beleidskader op dit gebied, waardoor het oordeel op de onderdelen planning en inzicht lager is dan het oordeel ten aanzien van de prestaties.

Presteren naar opgaven

Ultimo 2009 is ongeveer 93% van het woningbezit bereikbaar met huurtoeslag. WEL heeft daarbij bijzondere aandacht voor starters (koopwoningen) en senioren (levensloopbestendige woningen). WEL zag het voeren van een meer gedifferentieerd onderhoudsbeleid eveneens als een opgave. Begin 2008 is een tussenrapportage 'Strategisch Voorraadbeleid' gereed gekomen, mede gebaseerd op het door WEL uitgebrachte investeringsaanbod.

³ Het KOMO-Systeemcertificaat 'Klimaatcorporatie' richt zich op de inbedding van (duurzame) energie, comfort en gezondheid in het strategisch voorraadbeleid en de planning van een woningcorporatie voor het planmatig onderhoud. De eisen stellen normen voor de mate waarin energiebesparing en duurzame energie, inbedding van die beleidsdoelen in het strategisch voorraadbeheer, onderhoudsplanning en financiële planning en toetsing van concrete doelen in de woningvoorraad nu en in de toekomst. De normen voor het procescertificaat zijn neergelegd in de nationale beoordelingsrichtlijn (BRL 5018) die door de deelnemende partners is vastgesteld.

⁴ Het Withof is een (voormalig) klooster dat door WEL is aangekocht. In samenwerking met belanghebbenden en omwonenden tracht WEL een goede (nieuwe) invulling voor het gebied te vinden.

WEL heeft een analyse gemaakt van haar woningbezit, de behoefte in de toekomst en de implicaties die dat voor WEL heeft in de verschillende wijken in Etten-Leur. WEL hanteert daarbij een vijftal kwaliteitsklassen. WEL rekende het tot haar opgaven om het KWH-label te behalen en te behouden en het contact met klanten (huurders) te intensiveren. Dat heeft de corporatie gedaan en WEL scoort voor het KWH-huurlabel om en nabij het landelijk gemiddelde (een ruime voldoende).

Uit het investeringsbod blijkt dat WEL (extra) wil investeren in de sociale samenhang en in de fysieke woonomgeving. In 2009 heeft de corporatie een leefbaarheidsnota opgesteld, waarin WEL toelicht hoe dit in de jaren tot en met 2014 zal worden ingevuld. WEL heeft ook de leefbaarheidsbudgetten als onderdeel van het investeringsbod heroverwogen. WEL is betrokken geweest bij diverse projecten op het gebied van leefbaarheid. De corporatie ontwikkelde een meetinstrument om de keuze te vergemakkelijken welke activiteiten de corporatie moet oppakken. WEL heeft zich voorgenomen om samen met de gemeente Etten-Leur jaarlijks twee wijkontwikkelplannen (WOP's) op te stellen. De daadwerkelijke uitvoering van de WOP's is gestart.

WEL heeft in haar prestatieafspraken met de gemeente Etten-Leur expliciete afspraken gemaakt ten aanzien van bijzondere doelgroepen. Naast het aanbieden van woningen gericht op senioren en starters (via MGE of Koop Goedkoop), hebben vooral vormen van (preventieve) woonbegeleiding en woonzorgcomplexen de aandacht van de corporatie. Er zijn diverse projecten op het gebied van bijzondere doelgroepen gerealiseerd.

De groei van het aantal inwoners in de gemeente Etten-Leur gaat gepaard met een aanzienlijke bouwopgave. WEL heeft zich bereid verklaard een substantieel aandeel van de bouwopgave voor haar rekening te nemen. De mogelijkheden voor uitbreiding in Etten-Leur zijn door de provincie teruggebracht, waardoor WEL plusminus 400 tot 500 woningen minder mag bouwen. Hoewel het nakomen van de afspraak conform het investeringsbod (het toevoegen van circa 800 woningen) gezien de veranderde situatie niet (meer) realistisch is, heeft WEL veel betaalbare woningen voor haar primaire doelgroep(en) gebouwd. De geprognosticeerde nieuwbouw is (vrijwel) volledig gerealiseerd, wat gezien de ontwikkeling van de woningbouwmarkt bijzonder mag worden genoemd.

De opgave op het gebied van stedelijke vernieuwing in Etten-Leur ('herstructurering') is niet groot te noemen. Geconcludeerd kan worden dat de mogelijkheden voor herstructurering beperkt zijn in Etten-Leur. Rondom na sloop van het oude cultureel centrum (theater en bibliotheek) De Nobelaer verrijzen nieuwe woningen. Ook op andere locaties is er (in beperkte mate) sprake van vernieuwing. De komende jaren zullen zich nog mogelijkheden voordoen, waaronder het gebied rond het klooster Het Withof dat WEL reeds in bezit heeft en nog tot nadere ontwikkeling/herstructurering moet laten komen. De activiteiten op het gebied van nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed zijn onder die noemer in het visitatierapport opgenomen.

Ten aanzien van haar opgaven op het gebied van maatschappelijk vastgoed, heeft WEL onder meer geïnvesteerd in het Combiproject. WEL is echter nog weinig ervaren in het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, maar werkt hier aan.

Presteren volgens stakeholders

Met diverse stakeholders heeft WEL formele afspraken gemaakt, zoals met de huurdersbelangenvereniging (samenwerkingsovereenkomst) en de gemeente Etten-Leur. Op verschillende niveaus vindt overleg plaats met stakeholders, ook in breder verband (belanghoudersbijeenkomsten). Door overleg verkrijgt WEL inzicht in de behoeften en wensen van stakeholders. Het is de bedoeling om zowel informatie te vergaren, als verantwoording af te leggen. De uitkomsten van de belanghoudersbijeenkomst in mei 2009 heeft WEL gebruikt bij het formuleren van het Ondernemingsplan 2010-2014.

Stakeholders zijn over het algemeen te spreken over de prestaties van WEL. De nauwe samenwerking met welzijnsinstelling Surplus heeft echter geleid tot barstjes in de relaties met andere stakeholders, vooral bij andere zorg- en welzijnsinstellingen.

Hoewel WEL presteert naar vermogen, wordt (nog) niet volledig aan de wensen van stakeholders voldaan. De wachtlijst voor een woning is lang in hun ogen. Er is grote tevredenheid onder stakeholders over de kwaliteit van de woningen. Ook de kwaliteit van de dienstverlening is goed te noemen. Het woonruimteverdelingsysteem wordt door stakeholders als complex beoordeeld, maar dat doet niets af aan de verder goede score.

WEL heeft zich (extra) ingespannen op het gebied van leefbaarheid. De prestaties worden door stakeholders gewaardeerd. In hun ogen is vooral de veiligheid sterk verbeterd door het project 'veilig achterom'. Ook het buurtbemiddelingsproject is zeer succesvol te noemen.

Met name de zorginstellingen zijn zeer te spreken over de prestaties op het gebied van bijzondere doelgroepen (woonservicegebieden), vooral als het gaat over de gerealiseerde aantallen. Ten aanzien van de voorzieningen in de woningen heeft WEL volgens sommige stakeholders soms onvoldoende zicht op de behoeften van de doelgroep.

In haar investeringsbod heeft WEL hoog ingezet als het gaat om bouwproductie. Een hoge ambitie, die op basis van de voorgaande prestaties mogelijk was. Mede vanwege de beperking opgelegd door de provincie, heeft WEL de productie heroverwogen. Stakeholders wijten dit deels aan een te groot enthousiasme, wat gezien de tijdsgeest die volgde op het uitbrengen van het bod (de veranderde economische situatie) begrijpelijk is.

Stakeholders zijn het erover eens dat Etten-Leur geen grote problemen of probleemwijken kent. Op het gebied van herstructurering zijn er nauwelijks opgaven. Toch zijn stakeholders van mening dat WEL hier kansen onbenut heeft gelaten.

Investerings in energiebesparende maatregelen moeten leiden tot lagere woonlasten. Stakeholders (vooral bewoners) zien inspanningen op dit gebied (welke worden beloofd met een erkenning als Klimaatcorporatie) en zijn bereid hierover mee te denken.

Op het gebied van maatschappelijk vastgoed heeft WEL aangeboden een bijdrage te leveren. De ervaring van partnerorganisaties is dat WEL hierin een grote ambitie heeft, maar nog zoekende is naar een passend beleidskader voor de beoordeling van projecten (criteria) en een passende organisatie.

Presteren naar vermogen en efficiency

De prestaties van WEL zijn tot op heden goed en de corporatie is bereid haar faciliteringsvolume geheel in te zetten voor de opgaven in Etten-Leur. Dit in de lijn zoals WEL dat de afgelopen jaren heeft gedaan: met veel aandacht voor bijzondere doelgroepen, woonlasten, energieprestaties en substantiële bijdragen aan sterke en leefbare wijken.

WEL heeft over de periode waarop de visitatie betrekking heeft telkens een positief oordeel van het CFV ontvangen, met uitzondering van het continuïteitsoordeel dat is uitgesproken in de oordeelsbrief 2009. Dit leidde in 2009 tot de B1-status. Hoge prognoses als gevolg van een ambitieus investeringsbod en de grotere risico-opslagen die het CFV vanaf dat jaar hanteerde, zorgden eenmalig voor dit oordeel. Inmiddels wordt in goed overleg met de gemeente het investeringsbod heroverwogen, wat ertoe zal leiden dat de voorgenomen prestaties (weer) passend zijn binnen de financiële kaders. Tussen de visitatie en het schrijven van het huidige rapport heeft de commissie vernomen dat het meest recente oordeel van het CFV (2010) een A1-status luidt.

In de jaarverslagen en de meerjarenbegroting 2010-2014 worden de uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot de solvabiliteit duidelijk en consistent verwoord. De solvabiliteit wordt gemonitord. Deze zal afnemen ten gevolge van het nemen van onrendabele toppen op de nieuwbouwprojecten. Bij tegenvallende verkopen (minus 50%) blijft WEL echter binnen de eigen norm en die van het CFV.

Qua aantal FTE per wooneenheid zit WEL boven de norm van het landelijk gemiddelde (en boven de referentiegroep). De personele capaciteit werd tot voor kort berekend aan de hand van een eigen instrument dat onder meer op de omzet was gebaseerd. Gebleken is dat deze norm niet goed aansloot bij de werkelijkheid. De norm wordt niet meer gebruikt en WEL monitort jaarlijks de personele capaciteit bij het opstellen van de begroting. Anderzijds zijn de bedrijfslasten bij WEL iets lager dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep en is de toename van de bedrijfslasten in de periode 2005-2008 beperkt gebleven tot 6,9%.

WEL heeft te kennen gegeven te werken aan een verbetering van de plan-do-check-act cyclus. De afgelopen jaren was dit vooral gericht op het evalueren en bijsturen. De corporatie merkt op dat er nog een verbeteringslag te maken is.

Governance

De commissie kent een onvoldoende toe op het onderdeel 'goed bestuur', omdat de Raad van Commissarissen volgens de commissie onvoldoende tegenwicht kan bieden aan de bestuurder, wat leidt tot (mogelijk) ongewenste gevolgen in de ogen van (interne en externe) stakeholders. Door de personele unie is een Raad van Bestuur ontstaan, welke gezamenlijk de leiding heeft over WEL en Surplus. In plaats van een directeur-bestuurder, kent WEL nu een bestuurder en een drietal directeuren. Per 22 december 2009 is een nieuw toezichtkader bekrachtigd bestaande uit een samenwerkingsovereenkomst tussen Stichting Surplus en Woonstichting Etten-Leur, een reglement Raad van Bestuur WEL, een reglement Raad van Bestuur Surplus, een reglement Raad van Toezicht Surplus en een reglement Raad van Commissarissen WEL. Het directiestatuut is ten tijde van de visitatie (plusminus een halfjaar na het aangaan van de personele unie op bestuursniveau) nog niet bekrachtigd.

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met een voldoende tot ruim voldoende. De corporatie legt verantwoording af aan de belangrijkste stakeholders in de vorm van overleg, een formeel jaarverslag en de toezending van beleidsstukken, waaronder de begroting en meerjarenprognose. Het meest recente jaarverslag is op een afzonderlijke website beschikbaar. Sinds de vorige visitatie in 2006 heeft het jaarverslag een behoorlijke verbetering doorgemaakt en geeft de stakeholder nu meer informatie dan voorheen.

WEL is zorgvuldig in het formuleren en oppakken van haar opgaven, maar is volgens stakeholders er nog niet voldoende in geslaagd om het nut en de noodzaak van de nauwe bestuurlijke samenwerking helder over het voetlicht te brengen. Dit vertaalt zich in een voldoende voor maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van de eigen ambities en doelen in plaats van een beoordeling 'goed'. WEL heeft weliswaar meerdere malen aan haar stakeholders gecommuniceerd dat de samenwerking met Surplus geïntensiveerd zou worden, maar geen van de stakeholders heeft tot op heden de echte meerwaarde (voor henzelf en/of voor WEL) erin kunnen ontdekken. De RvC had nadrukkelijker op de rem mogen trappen naar de mening van de visitatiecommissie, aangezien deze samenwerking een uiterst belangrijk strategisch issue is. Het is de taak van de RvC hier een zorgvuldige interne discussie aan te wijden. Naar verluid heeft deze plaatsgevonden, maar uit de verslagen die de visitatiecommissie heeft bestudeerd blijkt dit in onvoldoende mate. Nadat de keuze om samen te werken met Surplus was gemaakt, had de RvC nadrukkelijker het tempo en de aard van de informatieverstrekking aan de stakeholders kunnen monitoren.

De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van het vermogen wordt eveneens met een voldoende beoordeeld. Dit is het gevolg van de communicatie rondom het investeringsbod aan de gemeenschap van Etten-Leur. Het bod was naderhand erg ambitieus en hoog te noemen en wordt langzaam naar beneden bijgesteld als gevolg van de gewijzigde omstandigheden (macro-economisch en lokaal politiek).

Recensie

Samenvattend stelt de commissie dat Woonstichting Etten-Leur (WEL) de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

WEL is zich bewust van haar rol op het gebied van volkshuisvesting. De corporatie heeft daartoe strategische keuzes gemaakt en deze vastgelegd in een ondernemingsplan. De uitgangspunten heeft WEL in haar ondernemingsplan vertaald in een aantal concrete (deels meetbare) acties. WEL wil een betrokken, klantgerichte, ondernemende, innovatieve, creatieve, inventieve en flexibele corporatie zijn. Dat betekent dat WEL een zichtbare bijdrage aan de Etten-Leurse samenleving wenst te leveren. De maatschappelijke prestatie wordt jaarlijks in overleg met belanghebbenden bepaald en beoordeeld. WEL wil goede producten bieden en servicegericht zijn en optimaal gebruik maken van samenwerkingsmogelijkheden.

Het rolbewustzijn lijkt WEL enigszins uit het oog te zijn verloren door de nauwere samenwerking (personele unie op bestuursniveau) met Surplus. WEL is hierin transparant geweest door meerdere malen aan haar stakeholders te informeren dat de samenwerking geïntensiveerd zou worden, de stakeholders hebben de meerwaarde van de samenwerking tussen WEL en Surplus voor henzelf en/of voor WEL er tot op heden niet in kunnen ontdekken. De samenwerking an sich is niet het probleem. De crux zit in de personele unie op bestuurlijk niveau. Gezien de verschillen tussen de sectoren wonen en zorg en het feit dat vooral woningcorporaties nauwlettend worden gemonitord, is het de vraag of dit de best passende constructie is.

WEL is transparant over haar doelen (in haar ondernemingsplan), opgaven (prestatieafspraken met de gemeente, zelf ingediend investeringsbod bij de gemeente) en de realisatie (jaarverslag). In haar contacten met stakeholders tracht WEL openheid te geven over de voorgenomen plannen en de realisatie daarvan. De corporatie is bereid om stakeholders nader te informeren indien zij dat wensen en kan daardoor transparant worden genoemd. Het is niet voor alle stakeholders (volledig) duidelijk in hoeverre hun wensen zijn meegenomen in de planvorming. Tevens is het voor stakeholders niet volledig helder hoe WEL omgaat met (verwachte) onrendabele toppen.

Zoals aangegeven wil WEL een ondernemende en innovatieve corporatie zijn. De corporatie heeft aangegeven een ambitie te zien op het gebied van het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed. De gestelde doelen en opgaven zijn grotendeels gerealiseerd, al bleek het investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur ambitieuzer dan kon worden gerealiseerd en diende dit te worden heroverwogen. Dit heeft consequenties voor de toekomstige ambities op (voornamelijk) het gebied van bouwproductie en leefbaarheid. De prestaties zijn tot op heden nagenoeg in lijn met de doelen en opgaven. De ervaring van partnerorganisaties is dat WEL op het gebied van maatschappelijk vastgoed een grote ambitie heeft, maar nog zoekende is naar een passend beleidskader. Beperkte sturing van de organisatie en het budget leiden mogelijk tot risico's. Door het aanstellen van een directeur Vastgoed tracht WEL dat sinds kort te ondervangen.

WEL heeft een brede oriëntatie op opgaven en is op vrijwel alle BBSH-prestatievelden actief. Etten-Leur kent weinig problemen en daar waar opgaven liggen, is WEL betrokken: het realiseren en onderhouden van huurwoningen, realiseren van koopwoningen voor starters, verbeteren van de veiligheid, besparen van energie, buurtbemiddeling, ontwikkeling van brede scholen en culturele centra et cetera. Alleen op het gebied van herstructurering heeft WEL in de ogen van haar stakeholders kansen onbenut gelaten. Er zijn diverse inbreidingsplannen gerealiseerd, maar daadwerkelijke sloop en vernieuwing heeft slechts in beperkte mate plaatsgevonden.

Om als innovatieve en ondernemende corporatie te kunnen opereren, vraagt WEL haar stakeholders actief bij te dragen in de planvorming- en ontwikkelfase. Dit wordt co-creatie genoemd. Stakeholders interpreteren deze co-creatie soms als reactief, omdat niet WEL, maar de stakeholders de doelen, opgaven en plannen formuleren in plaats van de corporatie. Ook op het gebied van leefbaarheid lijkt WEL eerder suggesties van stakeholders om te zetten in actie, dan zelfstandig te werk te gaan. Voor WEL is dit echter een legitimeringsproces, waarbij in gesprek met stakeholders de verwachtingen en maatschappelijke opgaven worden opgehaald. De visitatiecommissie ziet het in overleg (interactief) bepalen van acties overigens als iets positiefs.

WEL is doelmatig, maar tot recentelijk wat minder kostenbewust. Op basis van vergelijking (onderzoek) is gebleken dat er bij de corporatie meer fte's werkzaam zijn dan dat de norm voorschrijft. Daar wordt momenteel op gestuurd: er is reeds een afname in aantal FTE te zien.

Ondanks de tot op heden goede prestaties, heeft WEL een B1-status toegekend gekregen. Uit de prognose voor de toekomst leidt het CFV af dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van WEL de continuïteit van de corporatie op de middellange termijn mogelijk in gevaar brengen. Op basis van de heroverweging van het investeringsbod dat momenteel plaatsvindt, zullen de voorgenomen prestaties (weer) passend zijn binnen de financiële kaders. Tussen de visitatie en het schrijven van het huidige rapport heeft de commissie vernomen dat het meest recente oordeel van het CFV (2010) een A1-status luidt.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	15
1 Corporatie Woonstichting Etten-Leur en het werkgebied	17
1.1 De visitatie	17
1.2 Woonstichting Etten-Leur	17
1.3 Het werkgebied	18
1.4 Leeswijzer	19
2 Presteren naar ambities en doelen	21
2.1 Missie en ambities	21
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	22
2.3 Conclusies en motivatie	22
3 Presteren naar opgaven	27
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	27
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	29
3.3 Conclusies en motivatie	29
4 Presteren volgens stakeholders	35
4.1 De stakeholders van Woonstichting Etten-Leur	35
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	36
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	39
4.4 Conclusies en motivatie	39
5 Presteren naar vermogen en efficiency	45
5.1 Kerngegevens	45
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	46
5.3 Efficiency	47
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	48
5.5 Conclusies en motivatie	48
6 Governance	53
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	55
6.2 Conclusies en motivatie	55
7 Scorekaarten	59
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	65
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	69
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	77
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	81
Bijlage 5 Definities	105

1 Corporatie Woonstichting Etten-Leur en het werkgebied

1.1 De visitatie

In februari 2010 heeft Woonstichting Etten-Leur te Etten-Leur opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Het is de tweede keer dat Woonstichting Etten-Leur zich laat visiteren. In 2006 was Raeflex eveneens het visterende bureau. De huidige visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen maart 2010 en juli 2010. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 7 en 8 juni 2010.

De visitatiecommissie bestond uit prof. dr. Pieter Hooimeijer (voorzitter), prof. dr. Dirk Swagerman (algemeen commissielid) en Ellen Joyce Dijkema MSc (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Woonstichting Etten-Leur de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren de nieuwsgierigheid naar de beeldvorming van zowel de stakeholders als de visitatiecommissie ten aanzien van de prestaties, de verantwoording en de interne beheersing van WEL gedurende de afgelopen 4 jaar. De visitatie betreft de periode 2006-2009 (4 jaar terug) en 2010-2014 (4 jaar vooruit).

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

1.2 Woonstichting Etten-Leur

De Woonstichting Etten-Leur (hierna: WEL) is in 1992 ontstaan als gevolg van de privatisering van het gemeentelijk woningbedrijf van de gemeente Etten-Leur. Sinds de privatisering is WEL een stichting. Sinds 1998 is de directeur tevens bestuurder. Door de recente personele unie op bestuursniveau met zorg- en welzijnsorganisatie Surplus (per 1 januari 2010), zijn de functie van directeur en bestuurder gescheiden. De beide organisaties blijven volledig zelfstandig, inclusief elk een eigen raad van commissarissen. De voormalig directeur-bestuurder van WEL is momenteel één van de bestuurders van WEL en Surplus. De Raad van Bestuur van WEL en Surplus omvat drie leden en functioneert op meer afstand dan de directeur-bestuurder voorheen. De directietaken zijn ondergebracht bij drie directeuren, waarvan er een het primaat heeft ten aanzien van de Toegelaten Instelling. Er is gekozen voor een personele unie in plaats van een fusie, om te voldoen aan de voorwaarden van het ministerie van VROM om zorg en wonen niet te vermengen. Toezicht en financiën blijven gescheiden. Als eenheid denken WEL en Surplus meer te kunnen presteren en gezamenlijk maatschappelijke problemen te kunnen oplossen. Overige (zorg- en) welzijnsinstellingen zien die meerwaarde nog niet.

De statuten⁵ van WEL vermelden het doel van de corporatie als volgt: 'uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting.' De activiteiten van WEL hebben altijd een relatie met wonen. Wel is er de laatste jaren een verschuiving merkbaar van 'stenen' naar 'mensen': WEL richt zich niet alleen op het bouwen en beheren van woningen, ook het welzijn van de bewoners vindt de corporatie belangrijk.

Woningcorporatie WEL beheert 4.722 verhuureenheden⁶ (waaronder huurwoningen, eenheden in verzorgingstehuizen, garages, winkels en maatschappelijk vastgoed) in de gemeente Etten-Leur. De corporatie kent daarmee een bezit van circa 25% van de totale woningvoorraad in de gemeente. De gemeente Etten-Leur telt 41.550 inwoners⁷. Belangrijkste stakeholders zijn de bewoners, de huurdersbelangenvereniging en de bewonerscommissies. Andere belangrijke stakeholders zijn de gemeente (bestuur, politiek, ambtelijk), belangenorganisaties (zoals Seniorenraad, Gehandicaptenplatform, Platform Minima), zorg- en welzijnsinstellingen, wijk- en buurtverenigingen, onderwijsinstellingen, politie en de Gemeentelijke Kredietbank. In dit werkgebied is WEL de voornaamste woningcorporatie en maakt WEL prestatieafspraken met de gemeente Etten-Leur. Collega-corporaties hebben slechts een zeer beperkt bezit in de gemeente Etten-Leur. Het betreft Vitalis uit Amersfoort (141 woningen en wooneenheden), Woonstichting Soomland uit Bergen op Zoom (24) en WSG uit Geertruidenberg (50)⁸.

Bij WEL werken 68 medewerkers; in totaal 57,2 fte⁹. De leiding van de corporatie berust sinds 1 januari 2010 bij een personele unie bestaande uit een driehoofdig bestuur, waarvan een bestuurder (de voormalig directeur-bestuurder) zich primair richt op WEL en de andere twee bestuurders op Surplus. Het interne toezicht van WEL bestaat momenteel uit 5 leden, waarvan 2 leden op voordracht van de huurdersbelangenvereniging (HBV) in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

1.3 Het werkgebied

Woonstichting Etten-Leur is werkzaam in de gemeente Etten-Leur (Noord-Brabant). De gemeente Etten-Leur heeft volgens de Woonvisie 2007-2015 een relatief jonge woningvoorraad: 70% is gebouwd na 1970. Slechts 11% van de woningen is een appartement. De Etten-Leurse woningvoorraad bestaat voor 62% uit koopwoningen, 10% particuliere huurwoningen en 28% sociale huurwoningen.

In de Woonvisie 2007-2015 staat beschreven dat Etten-Leur net als elders in Nederland spanningen kent op de woningmarkt. De druk op de huursector is verhoogd, omdat de doorstroming naar koopwoningen stagneert. De totaal gemiddelde wachttijd bedraagt circa 4,5 jaar. Voor starters geldt een gemiddelde wachttijd van circa 3,5 jaar, voor senioren is dit gemiddeld ruim 5 jaar.

⁵ Dit betreffen de oude statuten van Woonstichting Etten-Leur, voordat er sprake was van de personele unie met Stichting Surplus.

⁶ Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, 2009.

⁷ Inwoneraantal d.d. 1 januari 2010. Bron: CBS, 2010.

⁸ Aantal woningen en wooneenheden ultimo 2008. Bron: VROM.

⁹ Conform jaarverslag 2009.

Het Centraal Fonds (CFV) deelt deze corporatie in in de categorie 5, dat wil zeggen dat WEL een corporatie is met een 'gemiddeld profiel'. Wanneer WEL wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie (in totaal 120 van de 430 corporaties).

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonstichting Etten-Leur in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

Woonstichting Etten-Leur heeft de volgende doelstelling verwoord: 'uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting'.

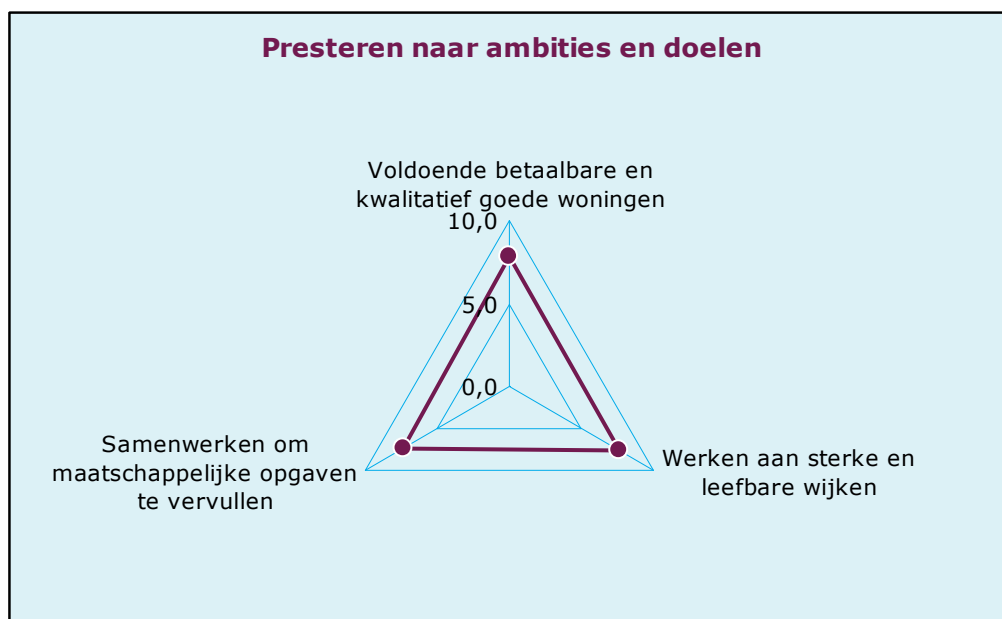
Volgens het Ondernemingsplan 2005-2008 wil WEL een betrokken, klantgerichte, ondernemende en innovatieve corporatie zijn. Dat betekent dat WEL een zichtbare bijdrage aan de Etten-Leurse samenleving wenst te leveren. De maatschappelijke prestatie wordt jaarlijks in overleg met de klant (huurder) en andere belanghebbenden bepaald en beoordeeld. WEL wil goede producten bieden en servicegericht zijn. De wensen van klanten zijn medebepalend en de communicatie is gericht op maatwerk. Als maatschappelijke onderneming levert WEL kwaliteit in wonen, in het bijzonder aan kwetsbare groepen. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van samenwerkingsmogelijkheden. WEL ziet zichzelf als creatief, inventief en flexibel. Deze uitgangspunten heeft WEL in haar ondernemingsplan vertaald in een aantal concrete (deels meetbare) acties; zie ook de kolom 'meetbare doelen' in de tabel in bijlage 4.

Voor de komende periode heeft WEL een nieuw ondernemingsplan opgesteld (Ondernemingsplan 2010-2014). In het vigerende plan heeft WEL een drietal strategische keuzes (en bijbehorende meetbare doelen) geformuleerd, te weten:

- Zorgen voor voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen (aantallen, betaalbaarheid en kwaliteit);
- Werken aan sterke en leefbare wijken;
- Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen (samenwerking, maatschappij, klant).

De toekomstige doelen staan vermeld in bijlage 4 (kolom 'geprogrammeerde prestaties').

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen	7,8
Werken aan sterke en leefbare wijken	7,7
Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen	7,4
Gemiddelde score	8

2.3 Conclusies en motivatie

Voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

WEL hecht veel waarde aan de kwaliteit en betaalbaarheid van haar bezit. Het uitbreiden van het bezit en het vergroten van de diversiteit behoorden tot de doelstellingen. WEL heeft zich ten doel gesteld om in alle wijken van Etten-Leur ten minste 20% van de woningen te bezitten, waarvan minimaal 75% voor de primaire doelgroep. Op de wijk Sanderbanken na bezit WEL inderdaad (meer dan) 20% van de woningen per wijk. Eind 2007 heeft WEL een investeringsbod¹⁰ ingediend bij de gemeente Etten-Leur. Uit het investeringsbod blijkt de voorgenomen ambitie van WEL ten aanzien van wonen, leefbaarheid, betaalbaarheid en maatschappelijk vastgoed. De in het investeringsbod opgenomen aantallen (nieuwbouw, sloop et cetera) zijn eind 2009 heroverwogen. Aanleiding hiertoe vormde het besluit van de provincie om minder uitbreiding toe te staan in de gemeente Etten-Leur. De aanvankelijk geplande aantallen zijn niet volledig gerealiseerd. Zo blijft de verkoop bijvoorbeeld enigszins

¹⁰ Investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur is een reactie van WEL op de Woonvisie van de gemeente. Het investeringsbod gaat vooral in op wat WEL voor Etten-Leur kan betekenen op het gebied van wonen, leefbaarheid, betaalbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

achter bij de doelstelling, ondanks pogingen van WEL (zoals Koop Goedkoop) om de verkoop te stimuleren. Dit valt WEL echter niet (geheel) te verwijten; de bijstelling door de provincie en de veranderende markt (economische crisis) dragen hier ook aan bij. Bovendien is de corporatie in gesprek met de gemeente Etten-Leur over mogelijke alternatieven.

De huurprijs bedraagt circa 67% van de maximaal toegestane huur¹¹. WEL streeft naar een inflatievolgend huurprijsbeleid op basis van een 5-jaars inflatiegemiddelde plus 0,2%. Dit huurprijsbeleid is niet geheel gevolgd: in de eerste jaren was er een hogere opslag dan 0,2%, in 2007 en 2008 heeft geen opslag plaatsgevonden (zie ook bijlage 4). Voor het duurdere segment werd een extra opslag berekend. De huurdersbelangenvereniging (HBV) is hierin gekend en mee akkoord gegaan. Ultimo 2009 is 93% van het bezit bereikbaar; daarmee wordt aan deze doelstelling voldaan.

Om de kwaliteit van de woningen te bewaken voert WEL een onderhoudsbeleid uit. Dit beleid is (mede) afhankelijk van het restant exploitatietermijnen per complex. Per complex zijn beheerplannen opgesteld. Voor nieuwbouw wordt Woonkeur¹² als uitgangspunt gehanteerd.

WEL tracht de woonlasten te beperken door te sturen op vermindering van het energieverbruik (zie bijlage 4). WEL investeert in energiebesparende maatregelen in nieuwbouw en bestaande woningen. Dit komt zowel de kwaliteit als de betaalbaarheid van de woningen ten goede. In 2009 is een energie- en milieubeleidsplan gereed gekomen. Bovendien is WEL door SKW Certificatie erkend als klimaatcorporatie¹³ vanwege haar (aantoonbare) inspanningen voor duurzame energie, comfort en gezond leefklimaat.

De prestaties van WEL op het gebied van de beschikbaarheid van betaalbare en kwalitatief goede woningen, worden door de visitatiecommissie (en stakeholders) als 'goed' gewaardeerd. Bijna het volledige woningbezit is bereikbaar voor de primaire doelgroep en er is veel gebouwd om via doorstroming de beschikbaarheid te bevorderen.

Sterke en leefbare wijken

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

WEL levert diverse inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Het project 'Veilig achterom' (met betrekking tot achterpadenverlichting) is een succesvol voorbeeld van een dergelijk leefbaarheidsproject. Een ander gewaardeerd voorbeeld is de buurtbemiddeling, waar WEL een actieve rol in speelt. Naast het opstellen van wijkontwikkelplannen (WOP's), is er een opgaande lijn zichtbaar in de investeringen in

¹¹ Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, 2009.

¹² Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit: een hoog niveau aan gebruikskwaliteit, inbraakwerendheid, sociale veiligheid, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid.

¹³ Het KOMO-Systeemcertificaat 'Klimaatcorporatie' richt zich op de inbedding van (duurzame) energie, comfort en gezondheid in het strategisch voorraadbeleid en de planning van een woningcorporatie voor het planmatig onderhoud. De eisen stellen normen voor de mate waarin energiebesparing en duurzame energie, inbedding van die beleidsdoelen in het strategisch voorraadbeheer, onderhoudsplanning en financiële planning en toetsing van concrete doelen in de woningvoorraad nu en in de toekomst. De normen voor het procescertificaat zijn neergelegd in de nationale beoordelingsrichtlijn (BRL 5018) die door de deelnemende partners is vastgesteld.

leefbaarheid (van € 0 tot € 117 per verhuureenheid, zie bijlage 4). Ook is er een toetsingskader ontwikkeld, aan de hand waarvan leefbaarheidsprojecten kunnen worden beoordeeld en de corporatie kan besluiten om wel of niet te investeren.

WEL heeft zich voorgenomen om samen met de gemeente Etten-Leur jaarlijks twee WOP's op te stellen. Per WOP stelt WEL € 5.000 beschikbaar. De wijken Grauwe Polder en Centrum-Oost (2008) en Banakkers en Hooghuis (2009) beschikken inmiddels over een WOP. In 2010 worden WOP's opgesteld voor de wijken Baai en Etten-Leur Noord, ook begint dan de uitvoering van de WOP's voor Banakkers en Hooghuis.

De daadwerkelijke uitvoering van de WOP's is gestart. In Hooghuis gaat WEL onder meer het onderhoud aan voortuinen en achterpaden aanpakken. Ook zal de corporatie werken aan het verbeteren van de communicatie met de bewoners in HAT¹⁴-eenheden. Uit de WOP volgt tevens dat WEL woningen gaat verkopen en woningen geschikt gaat maken voor senioren. In de wijk Banakkers bekijkt WEL de mogelijkheden van voorzieningen als een Brede School en woningen op locaties die vrijkomen. Het opstellen en uitvoeren van de WOP's dragen zodoende bij aan de ontwikkeling van sterke en leefbare wijken.

Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,4.

WEL heeft zich in het vorige ondernemingsplan ten doel gesteld om samenwerking te zoeken met collega-corporaties om een groter draagvlak te creëren voor beleidsontwikkeling, innovativiteit, kostenreductie en invloed op politieke besluitvorming. De corporatie heeft (nauwer) contact met plaatselijke makelaars, (collega) ontwikkelaars en aannemers bij projecten, maar de samenwerking met collega-corporaties is niet aantoonbaar versterkt. De voorgenomen samenwerking met collega-corporaties is naar eigen opgave niet gelukt. Bovendien heeft de commissie geen gesprekken met collega-corporatie gevoerd of informatie over gezamenlijke projecten aangetroffen.

De corporatie heeft de afgelopen jaren aandacht besteed aan 'co-creatie'. Dat betekent dat belanghouders nadrukkelijker betrokkenen zijn bij en een actieve rol hebben in projecten en/of beleid. Het Withof is een experiment op het gebied van co-creatie. Daarnaast werkt WEL samen met de gemeentelijke kredietbank en sociale zaken op het gebied van schuldhulpverlening.

Ten aanzien van de maatschappelijke opgaven heeft WEL zich voorgenomen een zichtbare bijdrage te leveren aan de Etten-Leurse samenleving. In overleg met klanten en andere belanghebbenden beoordeelt WEL jaarlijks haar maatschappelijke prestaties. Onderdeel van de doelstelling vormde het vastleggen van prestatieafspraken tussen de corporatie en de gemeente. Deze prestatieafspraken zijn vastgelegd voor de periode tot en met 2015. WEL heeft een investeringsbod uitgebracht. Door veranderende omstandigheden (het naar beneden bijstellen van de mogelijkheden voor uitbreiding van de woningvoorraad) heeft de corporatie het investeringsbod en daarbij de voorgenomen leefbaarheidsbudgetten moeten heroverwegen. De realisatie blijft achter bij de oorspronkelijke ambitie.

¹⁴ HAT: Huisvesting Alleenstaanden of Tweepersoonshuishoudens.

Naast samenwerking en zichtbare bijdrage aan de samenleving, behoort persoonlijk contact tot de doelstelling 'samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen'. WEL heeft in de afgelopen jaren met regelmaat overleg gevoerd met de huurdersbelangenvereniging (HBV) en de bewonerscommissies. In 2009 zijn er twee belanghoudersbijeenkomsten georganiseerd. Ook is er een belanghoudersidentificatietool ontwikkeld. WEL werkt zodoende zichtbaar aan het in kaart brengen van haar stakeholders en de communicatie met deze stakeholders.

Er zijn diverse concrete projecten aan te merken, waaruit blijkt dat WEL eraan werkt om haar maatschappelijke opgaven te vervullen. Een voorbeeld hiervan is het Combiproject, waarin onder meer cultureel centrum het Turfschip en de Brede School (Schoenmakershoek) gevestigd zullen zijn. Het ontbreekt de corporatie echter aan een helder beleidskader op dit gebied, waardoor het oordeel op de onderdelen planning en inzicht lager is dan het oordeel ten aanzien van de prestaties.

De personele unie op bestuursniveau met welzijnsinstelling Surplus heeft geleid tot barstjes in de relaties met andere stakeholders, vooral bij andere zorg- en welzijnsinstellingen (zie ook: Presteren volgens Stakeholders). Deze vorm van samenwerking is ingegeven om tot meer gezamenlijke en innovatieve activiteiten te komen, maar wordt door stakeholders niet zo ervaren.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

WEL heeft haar doelen en ambities geformuleerd en gedocumenteerd: voor de perioden 2005-2008 en 2010-2014 heeft WEL ondernemingsplannen opgesteld. In beide ondernemingsplannen heeft de corporatie haar missie en visie verwoord en op basis van een omgevingsanalyse haar strategische keuzes gemaakt en toegelicht. De strategische keuzes (de ambities en doelen van WEL) zijn vertaald en geoperationaliseerd in concrete acties. Voor een groot deel van de doelstellingen beschikt WEL over een financiële onderbouwing. Het aan de gemeente Etten-Leur uitgebrachte investeringsbod bevat bijvoorbeeld de financiële onderbouwing van de doelstellingen ten aanzien van de ontwikkeling van (vooral) het woningbezit en de leefbaarheid (sterke en leefbare wijken). Het samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen blijft op dit onderdeel achter; een helder beleidskader ontbreekt nog.

De doelen die WEL zichzelf stelt, worden gesterkt door de afspraken die de corporatie met externen (zoals de gemeente) heeft gemaakt in de vorm van prestatieafspraken en samenwerkingsovereenkomsten. Duidelijk is dat de acties in het vigerende ondernemingsplan (2010-2014) meer 'SMART'¹⁵ zijn geformuleerd dan de acties in het vorige plan: doelstellingen zijn vooral beter meetbaar, omdat deze nu vaak als aantal of percentage zijn uitgedrukt. Ook is de tijdsperiode waarin een doelstelling moet worden gerealiseerd in het vigerende ondernemingsplan beter uitgedrukt dan in het vorige ondernemingsplan.

De planning van activiteiten die het dichtst bij de kern van de corporatie liggen, namelijk het bouwen van huizen voor (vooral) de sociale huur, weet WEL op een goede wijze te bepalen en uit te voeren. Bij het bouwen van maatschappelijk vastgoed loopt WEL in de ogen van de commissie grotere risico's, vooral omdat de benodigde kennis en ervaring met dergelijke trajecten volgens vertegenwoordigers van de

¹⁵ SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

corporatie (en volgens stakeholders) nog niet in voldoende mate aanwezig is. De corporatie heeft aangegeven hier actief op te sturen door onder meer het aanstellen van een directeur Vastgoed. Hoewel de prestaties op leefbaarheids- en maatschappelijk gebied goed zijn, lijkt WEL meer af te gaan op de plannen en projecten die op het pad van de corporatie komen in plaats van dat de projecten actief door WEL worden voorgesteld. Dit leidt tot een lagere beoordeling van het onderdeel planning bij (vooral) het samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen en oogt minder innovatief en creatief dan WEL zou wensen.

Middels kwartaalrapportages monitort WEL de voortgang van haar prestaties in relatie tot haar ambities en doelstellingen. Uit de rapportage blijkt welke projecten aanvullende aandacht en/of bijsturing nodig hebben op het gebied van financiën, tijdplanning en verhuur/verkoopstatus. Risico's en bijzonderheden worden eveneens in de rapportage verwerkt. WEL legt verantwoording af over haar prestaties middels het jaarverslag en in de gesprekken die de corporatie met stakeholders voert. Dit leidt tot een voldoende beoordeling door de visitatiecommissie. Wederom geldt dat het samenwerken om maatschappelijke opgaven te vullen in iets mindere mate wordt uitgewerkt en gemonitord.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 6,7;
- Monitoring: 6,7.

3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonstichting Etten-Leur in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

In het ondernemingsplan is de visie van WEL op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is gebaseerd op de prestatieafspraken zoals deze zijn vastgelegd tussen de gemeente Etten-Leur en WEL in de Prestatieafspraken Woonstichting Etten-Leur en Gemeente Etten-Leur 2008-2015. Deze prestatieafspraken bouwen onder meer voort op het investeringsbod dat WEL eind 2007 aan de gemeenschap Etten-Leur heeft gedaan. In dit investeringsbod doet WEL uitspraken over de onderwerpen wonen, leefbaarheid, betaalbaarheid en maatschappelijk vastgoed. De opgaven zijn aan te sluiten bij de door BBSH gedefinieerde prestatievelen (zie bijlage 4).

Beschikbaarheid betaalbare woningen

Het beleid met betrekking tot de beschikbaarheid van betaalbare woningen is gericht op het handhaven van voldoende voorraad ten behoeve van de doelgroep. Daartoe stelt WEL zich ten doel om tenminste 75% van haar woningbezit in de categorie 'bereikbaar' (< huurtoeslaggrens) beschikbaar te hebben. Een flexibel nieuwbouwprogramma, uitgaande van 800 tot 1.000 te realiseren woningen (hoofdzakelijk voor senioren, starters en bijzondere doelgroepen), behoort tot de opgave. Ook is afgesproken dat WEL binnen de door het Rijk gestelde kaders en na overleg met de HBV de jaarlijkse huurverhoging kan bepalen.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

Conform de prestatieafspraken 2008-2015 zal WEL voor alle nieuwbouw Woonkeur¹⁶ als uitgangspunt nemen. WEL zal haar woningbezit verdelen op basis van WELoptie¹⁷ en WELactief¹⁸. Daarnaast rekent WEL, in het kader van het leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten, tot haar opgaven om meer keuzemogelijkheden te bieden, een meer gedifferentieerd onderhoudsbeleid te voeren, het KWH-label te behalen en te behouden en contact met klanten (huurders) te intensiveren.

Leefbaarheid

In de prestatieafspraken heeft WEL zich geconformeerd aan de inzet van middelen voor leefbaarheid, waarbij circa 60% wordt besteed aan leefbaarheid (zoals het project veilig achterom), 30% aan welzijn (zoals buurtbemiddelingen) en 10% aan veiligheid (zoals de ondergrond speelvoorzieningen). Tevens houdt WEL zich (deels samen met de gemeente) bezig met de verbetering van het openbaar groen, het

¹⁶ Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit.

¹⁷ WELoptie: geïnteresseerden kunnen een optie nemen op een woninggroep (à € 5). Toewijzing vindt plaats op basis van wachttijd.

¹⁸ WELactief: geïnteresseerden maken kans op iedere woning die binnen dit model vrijkomt. Toewijzing vindt plaats op basis van snelste reactie (per sms/e-mail).

realiseren van kindveilige buurten, acties om woningontzuiming te voorkomen/beperken en het terugdringen van overlast. Conform het investeringsbod en de prestatieafspraken zal WEL gedurende de periode 2007-2014 circa € 5,5 miljoen in leefbaarheid investeren.

Bijzondere doelgroepen

WEL heeft in de prestatieafspraken 2008-2015 vastgelegd dat de corporatie in haar bouwprogramma extra aandacht zal schenken aan de bouw van woningen voor senioren en starters. WEL zal diverse projecten voor bijzondere doelgroepen ontwikkelen, met als uitgangspunt het gemeentelijk beleidskader 'huisvesting bijzondere doelgroepen'. Tevens wenst WEL als vaste overlegpartner een actieve bijdrage te leveren aan de uitwerking van de Wmo-beleidsvisie.

Bouwproductie

Conform de prestatieafspraken 2008-2015 en het uitgebrachte investeringsbod, wenst WEL een (flexibel) nieuwbouwprogramma te realiseren van 800 tot 1.000 woningen, hoofdzakelijk voor senioren, starters en bijzondere doelgroepen. In haar strategisch voorraadbeleid heeft WEL aangegeven 361 vervangende eenheden en 565 additionele eenheden te willen realiseren.

Stedelijke of dorpsvernieuwing

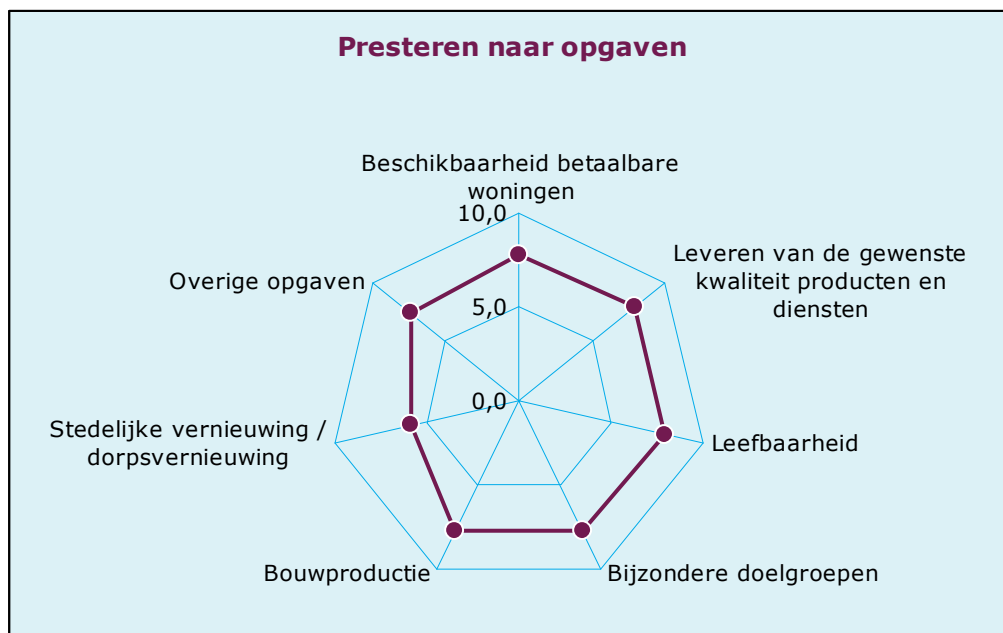
WEL rekent tot haar opgaven het slopen (en vervangen door nieuwbouw) van 50 tot 100 woningen op basis van de wijkvisies. Uitvoering van deze plannen dient in overleg met bewoners en in samenwerking met de gemeente Etten-Leur plaats te vinden.

Overige opgaven

Tot de overige opgaven wordt het beperken van de woonlasten en het investeren in maatschappelijk vastgoed gerekend. Het beperken van de woonlasten dient te gebeuren in samenhang met het huurprijsbeleid via verlaging van het energieverbruik door de bewoners en door te investeren in energiebesparende maatregelen in nieuwbouw en in bestaande woningen.

Een andere opgave betreft het investeren in maatschappelijk vastgoed. WEL heeft de ambitie uitgesproken maatschappelijk vastgoed te willen ontwikkelen en de gemeenschap in Etten-Leur verwacht ook prestaties van WEL op dit gebied.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,9
Leefbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	7,7
Bouwproductie	7,7
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	5,9
Overige opgaven	7,4
Gemiddelde score	7

3.3 Conclusies en motivatie

In de hierna volgende paragrafen worden de prestaties van WEL naar opgaven per BBSH-veld besproken.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,8.

Ultimo 2009 is ongeveer 93% van het woningbezit bereikbaar met huurtoeslag. WEL hanteert een huurprijs (voor de sociale huurwoningen) van minder dan 70% van de maximale huur (zie bijlage 4). Bij het beschikbaar stellen van woningen heeft WEL bijzondere aandacht voor starters en senioren. Daartoe worden levensloopbestendige woningen gebouwd en koopwoningen voor starters, die veelal via een koopconstructie

zoals Koop Goedkoop¹⁹ of Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE²⁰) worden aangeboden. Ondanks dat WEL werkt aan de uitbreiding van haar woningbezit en het merendeel van het bezit in het bereikbare segment valt, bedraagt de totaal gemiddelde wachttijd circa 4,5 jaar²¹.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,9.

WEL heeft zich door het maken van prestatieafspraken met de gemeente geconformeerd aan Woonkeur²² als uitgangspunt voor nieuwbouw en past dit daadwerkelijk toe.

WEL verdeelt haar woningbezit op basis van WELoptie (bedoeld voor sociale huurwoningen, verdeling op basis van inschrijfduur) en WELactief (bedoeld voor duurdere huurwoningen, verdeling op basis van eerste reactie op sms). Omdat het snel reageren per sms voor veel woningzoekende als stressvol wordt ervaren, heeft WEL ervoor gekozen om dit onderdeel van het WELactief-woningverdeelsysteem per 2010 te verlaten.

WEL zag het voeren van een meer gedifferentieerd onderhoudsbeleid eveneens als een opgave. Begin 2008 is een tussenrapportage 'Strategisch Voorraadbeleid' gereed gekomen, mede gebaseerd op het door WEL uitgebrachte investeringsaanbod. In deze rapportage maakt WEL een analyse van haar woningbezit, de behoefte in de toekomst en de implicaties die dat voor WEL heeft in de verschillende wijken in Etten-Leur. WEL hanteert daarbij een vijftal kwaliteitsklassen, welke aan huurprijzen zijn gekoppeld: WEL Wonen, WEL Wonen Comfort, WEL Wonen Comfort Plus, WEL Wonen Luxe en WEL Wonen Exclusief.

In het kader van het leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten, zag WEL het eveneens als haar opgave om het KWH-label te behalen en te behouden en contact met klanten (huurders) te intensiveren. De voorgenomen klantenpanels zijn niet ingesteld, wel heeft de corporatie regelmatig overleg met de huurdersbelangenvereniging HBV en diverse bewonerscommissies. Het KWH-label is behouden: WEL scoort om en nabij het landelijk gemiddelde (een ruime voldoende).

Op basis van de gerealiseerde prestaties ten aanzien van de kwaliteit van producten en diensten, beoordeelt de commissie dit onderdeel als 'goed'.

Leefbaarheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

¹⁹ Koop Goedkoop: men kan ervoor kiezen alleen de woning te kopen. De grond blijft dan eigendom van WEL. Het eerste jaar wordt niets betaald voor de grond. Gedurende een periode van tien jaar wordt de grond gehuurd tegen een huurprijs met een (aflopende) korting. Na tien jaar wordt de grond gehuurd tegen 5% van de grondprijs (zonder korting).

²⁰ Een MGE woning wordt verkocht voor een lagere prijs dan de marktwaarde (koopsom circa 25% lager dan reguliere verkoopprijs), speciaal voor starters.

²¹ Voor starters geldt een gemiddelde wachttijd van circa 3,5 jaar, voor senioren is dit gemiddeld ruim 5 jaar.

²² Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit.

Uit het investeringsbod blijkt dat WEL (extra) wil investeren in de sociale samenhang en in de fysieke woonomgeving van wijken die leefbaarheidsimpulsen kunnen gebruiken. Ook in de prestatieafspraken heeft WEL zich geconformeerd aan de inzet van middelen voor leefbaarheid. In 2009 heeft de corporatie een leefbaarheidsnota opgesteld, waarin WEL toelicht wat de corporatie onder 'leefbaarheid' verstaat en hoe dit in jaren tot en met 2014 zal worden ingevuld. WEL heeft afgesproken jaarlijks een bedrag van circa € 675.000 te investeren in leefbaarheid²³.

WEL is, zoals blijkt uit de jaarverslagen en de rapportages van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), meer gaan investeren in leefbaarheid. Zo werd in 2006 nog een bedrag van € 0 per verhuureenheid uitgegeven aan leefbaarheid en bedroeg dit in 2008 € 117 per verhuureenheid (zie bijlage 4).

Op basis van de bijgestelde mogelijkheden en plannen voor uitbreiding van woningbezit en op basis van de tot dan toe werkelijk gerealiseerde uitgaven aan leefbaarheid, heeft WEL ook de leefbaarheidsbudgetten (als onderdeel van het investeringsbod aan de gemeente) heroverwogen. Conform opgave van de corporatie is in 2008 € 524.000 uitgegeven aan leefbaarheidsactiviteiten en in 2009 circa € 400.000. Om de budgettering voor leefbaarheid beter inzichtelijk te maken, is het voorstel van de corporatie om uit te gaan van € 100 per WEL-woning per jaar. Voor 2010 is het jaarbudget daarmee bepaald op circa € 462.000. Dit bedrag van € 100 per WEL-woning is in lijn met zowel het landelijk gemiddelde als de door WEL gerealiseerde uitgaven op leefbaarheidsgebied. WEL en gemeente zijn hierover met elkaar in gesprek.

Ondanks het vraagstuk van de hoogte van het leefbaarheidsbudget, is WEL betrokken geweest bij diverse projecten op het gebied van leefbaarheid. WEL ontwikkelde een meetinstrument om de keuze welke activiteiten de corporatie moet oppakken te vergemakkelijken. Een voorbeeld van een geslaagd leefbaarheidsproject is 'Veilig achterom', waarbij achterpaden zijn verlicht. WEL heeft dit project na 2008 zelfstandig voortgezet. Een ander voorbeeld is de ondersteuning van het voortuinenproject. Op het gebied van sociale leefbaarheid, scoort de buurtbemiddeling door WEL erg goed. Overige projecten staan vermeld in bijlage 4. WEL probeert bij de keuze van leefbaarheidsprojecten aan te sluiten bij de wijkontwikkelingsplannen en uitvoeringsprogramma. Jaarlijks is WEL (mede) betrokken bij het opstellen van twee wijkontwikkelingsplannen.

Ondanks de lopende discussie over de hoogte van de jaarlijkse leefbaarheidsbudgetten, is er vanuit de gemeente wel begrip voor de situatie. Deze discussie doet echter niets af aan de gerealiseerde prestaties op het gebied van leefbaarheid, welke volgens de commissie goed zijn te noemen.

Bijzondere doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

WEL heeft in haar prestatieafspraken expliciete afspraken gemaakt ten aanzien van bijzondere doelgroepen. Naast het aanbieden van woningen gericht op senioren en starters (via MGE of Koop Goedkoop), hebben vooral vormen van (preventieve)

²³ Uitgaande € 1.000 per woning in de totaal te bereiken eindvoorraad ultimo 2015 (circa 5.500) en een totale periode van 8 jaar, bedraagt het jaarlijks te besteden leefbaarheidsbudget € 687.500.

woonbegeleiding en woonzorgcomplexen de aandacht van de corporatie. Er zijn diverse projecten gerealiseerd (zie bijlage 4) met het gemeentelijk beleidskader 'huisvesting bijzondere doelgroepen' als uitgangspunt.

WEL biedt woningen aan voor bijzondere doelgroepen, maar besteedt ook aandacht aan overleg met de doelgroepen. Voorbeelden zijn het overleg met de Seniorenraad en het contact met het Jongerenplatform Etten-Leur. De prestaties zijn op dit gebied 'goed' te noemen.

Bouwproductie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

De groei van het aantal inwoners in de gemeente Etten-Leur gaat gepaard met een aanzienlijke bouwopgave. WEL heeft zich middels haar investeringsbod en de prestatieafspraken die mede op dat investeringsbod zijn gebaseerd, bereid verklaard een substantieel aandeel van de bouwopgave voor haar rekening te nemen. De aan de opgave gekoppelde ambitie was om de woningvoorraad van circa 4.300 woningen in 2007 naar circa 5.600 woningen in 2015 uit te breiden. In het oorspronkelijke investeringsbod wordt gesproken over de toevoeging van 1450 nieuwbouwwoningen in de periode tot 2015 (deels in uitleggebieden, deels ook in de vorm van sloop en herstructurering). De provincie heeft echter de woningbouwaantallen voor Etten-Leur teruggebracht, waardoor WEL plusminus 400 tot 500 woningen minder mag bouwen.

Hoewel het nakomen van de afspraak conform het oorspronkelijke investeringsbod gezien de veranderde situatie niet (meer) realistisch is, heeft WEL veel betaalbare woningen voor haar primaire doelgroep(en) gebouwd in de periode tot 2010. Het niet volledig kunnen realiseren van de opgave wordt vooral ingegeven door de uitspraak van de provincie. De vraag resteert in hoeverre gemeente en woonstichting dit op voorhand hadden kunnen voorzien. De commissie is van mening dat beide partijen zich op voorhand hadden kunnen realiseren dat de uitgesproken ambities hoog waren. Door de uitspraak van de provincie én de economische crisis is de afspraak en ambitie onhaalbaar geworden. De bouwproductie ligt tot op heden echter op schema. De geprognosticeerde nieuwbouw in de jaren 2006 tot en met 2009 heeft WEL, ondanks de economische crisis, nagenoeg volledig weten te realiseren (zie realisatie/prognose nieuwbouw in bijlage 4).

Er is de laatste jaren veel gebouwd in Etten-Leur. De geprognosticeerde nieuwbouw is (vrijwel) volledig gerealiseerd, wat gezien de ontwikkeling van de woningbouwmarkt bijzonder mag worden genoemd. Door omstandigheden heeft WEL weliswaar haar plannen moeten heroverwegen, maar de realisatie is als 'goed' te beoordelen.

Stedelijke of dorpsvernieuwing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,9.

De opgave op het gebied van stedelijke vernieuwing in Etten-Leur ('herstructurering') is niet groot te noemen. WEL heeft tot haar opgaven het slopen (en vervangen door nieuwbouw) van 50 tot 100 woningen gerekend. Dit zou moeten gebeuren op basis van de wijkvisies (WOP's). In de afgelopen jaren zijn er slechts weinig woningen gesloopt en is een aantal woningen herbestemd (zie bijlage 4).

Een voorbeeld van een herstructureringsproject is het gebied Kerkwerve, waar WEL op dit moment samen met Surplus een gezondheidscentrum realiseert. Rondom na sloop van het oude cultureel centrum (theater en bibliotheek) De Nobelaer verrijzen nieuwe woningen. Ook op andere locaties is er (in beperkte mate) sprake van vernieuwing. Geconcludeerd kan worden dat de mogelijkheden voor herstructurering beperkt zijn in Etten-Leur. De prestaties worden als 'voldoende' beoordeeld. De komende jaren zullen zich nog mogelijkheden voordoen waaronder het gebied rond het klooster Het Withof dat WEL reeds in bezit heeft en nog tot nadere ontwikkeling/herstructurering moet laten komen volgens de corporatie en haar stakeholders. De activiteiten op het gebied van nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed zijn onder die noemer in het visitatierapport opgenomen.

Overige opgaven

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,4.

Ten aanzien van haar opgaven op het gebied van maatschappelijk vastgoed, heeft WEL onder meer geïnvesteerd in het Combiproject. In dit Combiproject heeft WEL onder meer een brede school en een cultureel centrum (Turfschip) gerealiseerd. Doordat WEL nog weinig ervaren is in het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, loopt de corporatie hierbij risico's. De prestaties zijn er, maar de corporatie leidt verlies op een project als het Combiproject, omdat WEL het project niet volledig beheerst. Dat komt door de beperkte ervaring met een dergelijk complex project en de afstemming met diverse stakeholders. De organisatie mist de ervaring en leert gaandeweg beter te sturen en het budget beter in de gaten te houden.

Op het gebied van energie- en milieubeleid presteert WEL goed. WEL is in 2009 opnieuw door SKW Certificatie erkend als 'Klimaatcorporatie'²⁴ en loopt daarmee voorop in Nederland. De erkenning als klimaatcorporatie toont aan dat WEL zich aantoonbaar inspant om haar woningen te voorzien van duurzame energie, comfort en een gezond leefklimaat. WEL biedt haar huurders bij renovaties bijvoorbeeld milieuvriendelijke installaties aan. In Nederland zijn er naast WEL slechts drie andere klimaatcorporaties. WEL mag op dit gebied als innoverend worden bestempeld; haar prestaties worden goed beoordeeld door de commissie.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

WEL heeft over het algemeen ruim voldoende inzicht in haar opgaven. Deze staan beschreven in de prestatieafspraken die tussen de corporatie en de gemeente Etten-Leur zijn gemaakt. De prestatieafspraken vormen geen contract en zijn daarmee niet bindend; ze vormen eerder een inspanningsverplichting dan een resultaatverplichting. De prestatieafspraken zijn mede gebaseerd op het investeringsbod dat WEL aan de gemeenschap Etten-Leur heeft gedaan.

²⁴ Het KOMO-Systeemcertificaat 'Klimaatcorporatie' richt zich op de inbedding van (duurzame) energie, comfort en gezondheid in het strategisch voorraadbeleid en de planning van een woningcorporatie voor het planmatig onderhoud. De eisen stellen normen voor de mate waarin energiebesparing en duurzame energie, inbedding van die beleidsdoelen in het strategisch voorraadbeheer, onderhoudsplanning en financiële planning en toetsing van concrete doelen in de woningvoorraad nu en in de toekomst. De normen voor het procescertificaat zijn neergelegd in de nationale beoordelingsrichtlijn (BRL 5018) die door de deelnemende partners is vastgesteld.

Vooral op het gebied van het woningbezit, de beschikbaarheid en de betaalbaarheid daarvan, de kwaliteit en de leefbaarheid heeft WEL een gedegen inzicht in haar opgaven. Deze opgaven zijn meetbaar, uitgedrukt in aantallen en uitgezet in de tijd. De opgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn wat minder concreet gemaakt en hebben deels betrekking op het hebben van overleg in plaats van zichtbare prestaties. De opgaven op het gebied van bouwproductie zijn helder, maar de afspraken daaromtrent zijn aan verandering onderhevig, vooral vanwege externe besluitvorming. De opgaven op het gebied van herstructurering zijn in de ogen van zowel de corporatie, als de gemeente niet groot. Deze zijn mede om die reden niet heel helder in kaart gebracht. Dat is niet (alleen) WEL te verwijten; de problemen zijn immers niet groot in Etten-Leur. Wel laat de corporatie hierdoor mogelijk kansen liggen. De overige opgaven (vooral ten aanzien van maatschappelijk vastgoed) zijn niet heel duidelijk en concreet vastgesteld, wat zich vertaalt in een minder hoog cijfer voor de onderdelen kennis en inzicht, planning en monitoring. De prestaties van WEL zijn echter goed te noemen op het gebied van de overige opgaven.

De opgaven die er in Etten-Leur zijn, worden grotendeels door de corporatie vertaald naar concrete doelen. De doelen en ambities van de corporatie en de opgaven in Etten-Leur ontlopen elkaar niet of nauwelijks. Daar komt bij dat WEL de voornaamste corporatie in de gemeente is en op het gebied van woningbouw de enige gesprekspartner is voor stakeholders. Welke prioriteiten WEL stelt in het oppakken van projecten is niet op alle terreinen voor een buitenstaander even inzichtelijk. Op het gebied van leefbaarheid heeft de corporatie echter een duidelijk wegingsmodel opgesteld, waarmee mogelijke projecten kunnen worden beoordeeld. Voor het overige is het veelal de corporatie zelf die beslist, op basis van interne overwegingen en argumenten, welke projecten doorgang vinden en met welke prioriteit. De geringe aandacht voor herstructurering is op het onderdeel planning vertaald in een onvoldoende en scoort op de andere onderdelen ook lager dan de andere opgaven.

WEL monitort haar ontwikkelingen op het gebied van financiën, personeel, verhuur, nieuwbouw, leefbaarheidsprojecten en externe ontwikkelingen in haar kwartaalrapportages. Hiermee monitort de corporatie vooral de prestaties ten aanzien van de opgaven op het gebied van de beschikbaarheid van betaalbare woningen, de bouwproductie en de leefbaarheid. De kwaliteit van dienstverlening wordt jaarlijks gemeten door KWH; de corporatie maakt gebruik van de uitkomsten en adviezen van deze onderzoeken. Daarnaast legt WEL verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden. Belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van WEL, maar missen de verantwoording over de keuzes voor of prioritering van projecten. Voor externen is het niet altijd duidelijk welke keuzes worden gemaakt en waarom deze keuzes worden gemaakt (zie ook presteren naar stakeholders). Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met Surplus (personele unie op bestuursniveau): het is meerdere malen gecommuniceerd aan stakeholders, maar deze zien de meerwaarde niet voor henzelf en ook niet voor WEL.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,1;
- Planning: 6,9;
- Monitoring: 6,9.

4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Woonstichting Etten-Leur.

4.1 De stakeholders van Woonstichting Etten-Leur

WEL heeft veelvuldig contact met verschillende stakeholders, door de corporatie vaak aangeduid als belanghouders. Als belangrijkste stakeholders worden door WEL de volgende groepen en organisaties aangemerkt:

- a. Huurders, huurdersbelangenvereniging (HBV) en bewonerscommissies;
- b. Gemeente Etten-Leur (wethouders, ambtenaren en Raadsfracties);
- c. Belangenorganisaties (zoals Seniorenraad en Gehandicaptenplatform);
- d. Zorg- en welzijnsinstellingen (zoals Surplus en Avoord);
- e. Wijk- en buurtverenigingen;
- f. Politie;
- g. Onderwijsinstellingen;
- h. Gemeentelijke kredietbank / sociale zaken;
- i. Jongerenplatform Etten-Leur.

Met diverse stakeholders heeft WEL formele afspraken gemaakt. Een aantal voorbeelden hiervan betreffen de samenwerkingsovereenkomst met de Huurdersbelangenvereniging (HBV), de prestatieafspraken met de gemeente Etten-Leur en de samenwerkingsovereenkomsten op projectniveau met diverse organisaties²⁵.

Door overleg met stakeholders verkrijgt WEL inzicht in hun behoeften en wensen. Het vormt daarmee vaak de start voor een samenwerking en het tot stand brengen van resultaten. WEL heeft een samenwerkingsovereenkomst met HBV. Op basis hiervan vindt structureel overleg plaats. De HBV heeft advies- en instemmingsrecht op bepaalde onderwerpen. De relatie met de HBV is open en wordt als goed ervaren.

WEL heeft een intensieve samenwerkingsrelatie met de gemeente Etten-Leur, zowel op bestuurlijk, ambtelijk als politiek vlak. Voor de periode 2007-2015 zijn prestatieafspraken gemaakt. Deze worden regelmatig geëvalueerd. WEL ziet het als een uitdaging voor de komende jaren om de afspraken op de agenda te houden.

Naast de contacten met deze belangrijkste twee stakeholders vindt er op allerlei niveaus structureel dan wel op ad hoc basis overleg plaats met de andere stakeholders. Zo worden er belanghoudersbijeenkomsten georganiseerd. Hiervoor nodigt WEL alle belanghouders uit. Het is de bedoeling om zowel informatie te vergaren, als verantwoording af te leggen. In mei 2009 heeft een bijeenkomst

²⁵ Samenwerkingsovereenkomsten met organisaties als Amarant, Avoord Zorg en Wonen, Prisma, Stichting Woonzorg Etten-Leur, Stichting Bijzonder, Top 8 en GGZ.

plaatsgevonden waarbij belanghouders zijn gevraagd om aan te geven welke kansen zij in de toekomst zien voor WEL. De reacties heeft WEL gebruikt bij het formuleren van het Ondernemingsplan 2010-2014.

4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

Huurdersbelangenvereniging en bewonerscommissies

De huurdersbelangenvereniging (HBV) heeft aangegeven dat het contact met WEL continu verbetert. Toch is men hierover nog niet echt te spreken: de HBV krijgt het gevoel dat de corporatie zich verheven voelt boven de huurdersbelangenvereniging. De feitelijke prestaties van de corporatie zijn echter naar behoren, het gaat meer om de 'tone of voice'. De bewonerscommissies ervaren een luisterend oor bij WEL en zien dit eveneens als een verbetering in de communicatie, vergeleken met een aantal jaren geleden. Alleen als bewoners rechtstreeks contact opnemen met WEL, worden bewoners niet altijd tijdig en door de juiste persoon te woord gestaan.

Bewoners en hun vertegenwoordigers zijn over het algemeen erg tevreden over de prestaties van WEL. De kwaliteit wordt als 'goed' ervaren. Er is in de ogen van deze stakeholders echter niet voldoende gebouwd om de wachtlijst te kunnen beperken, maar dat is in hun ogen voornamelijk te wijten aan de verminderde economische omstandigheden. De juiste woningen worden gebouwd, maar er worden bij de bouw nog wel eens fouten gemaakt (onzorgvuldige afwerking). Ook de woningen in het duurdere (luxe) segment voldoen (grotendeels) aan de verwachtingen. De huurprijs(verhoging) voor deze huurwoningen wordt als hoog ervaren.

Gemeente

De visitatiecommissie heeft gesproken met diverse vertegenwoordigers van de gemeente (raadsfracties, wethouder en ambtenaar). Zij hebben te kennen gegeven dat er prestatieafspraken zijn gemaakt tussen de gemeente en WEL. De ambities van WEL lagen en liggen hoog; de gemeente heeft daar bij het maken van de prestatieafspraken gebruik van gemaakt en een hoog ingestoken investeringsbod geaccepteerd. WEL was één van de eerste corporaties in Nederland die een dergelijk bod aan de gemeenschap uitbracht. De uitgesproken ambitie kan helaas niet worden gerealiseerd doordat de provincie de ruimte voor nieuwbouw in de gemeente Etten-Leur heeft beperkt. Dit heeft geleid tot een heroverweging van de gemaakte afspraken. Volgens de commissie ontstaat het beeld dat (één van) beide partijen vooraf had(den) kunnen zien aankomen dat deze beperking zich zou voordoen (door de provincie en/of door marktontwikkelingen). Een wat gematigder ambitie was wellicht passender geweest.

Vertegenwoordigers van de gemeente vinden het over het algemeen logisch dat niet alleen het onderdeel woningbouw in het investeringsbod, maar ook het onderdeel leefbaarheid door WEL ter discussie wordt gesteld en wordt heroverwogen. Ook op het gebied van herstructurering ervaart de gemeente dat er een pas op de plaats wordt gemaakt. Er wordt voor gekozen om meer aan te sluiten bij de wijkontwikkelingsplannen (WOP's). De gemeente ziet dat graag: een wijkgerichte aanpak in samenwerking met andere partners. Het is nu wel tijd om de plannen ook daadwerkelijk in uitvoering om te zetten, aldus de visitatiecommissie.

De Prestaties van WEL zijn goed volgens de gemeente, al bedraagt de wachttijd plusminus 4 jaar en mogen er wat de gemeente betreft wel meer grondgebonden (patio)woningen (voor senioren) worden gebouwd, aangezien het uitbreiden van het aantal seniorenwoningen tot de opgaven en ambities behoort. De mogelijkheden hiertoe zijn echter beperkt in Etten-Leur gezien de beperkte ruimte en hoge kosten van grondgebonden seniorenwoningen. De gerealiseerde seniorenwoningen voldoen grotendeels, maar niet in alle gevallen aan de woonwensen. WEL kan haar informatievoorziening over het woonruimteverdelingsysteem nog verbeteren. Experimenten als Koop Goedkoop en 'Verzilver uw woning'²⁶ worden positief gewaardeerd.

Etten-Leur kent geen grootschalige leefbaarheidsproblematiek. De leefbaarheidsacties die WEL (mede) heeft ondernomen zijn passend en kennen goede resultaten. Het project 'Veilig achterom' (achterpadenverlichting) is hier een goed voorbeeld van. WEL doet soms op het gebied van leefbaarheid misschien wel te veel en kan volgens gemeentevertegenwoordigers wellicht meer keuzes maken.

De vertegenwoordigers van de gemeente zetten hun vraagtekens bij de samenwerking met Surplus en hopen op korte termijn de meerwaarde en voordelen ervan te kunnen zien, zoals gecombineerde afsprakenstromen. De vraag is of een personele unie op bestuursniveau daaraan bijdraagt. De gemeente vreest voor de verplichting om zorg en welzijn bij Surplus af te nemen (gedwongen winkelnering in plaats van vrije keuze).

In de ogen van de gemeentevertegenwoordigers scoort WEL goed: cijfers variëren tussen de 7 en 9. Alleen op het gebied van herstructurering blijven de prestaties wat achter en wordt door de gemeente het cijfer 6 toegekend. Er zijn volgens de gemeente wel plannen, maar de uitvoering blijft achter. Hierbij wordt door de corporatie opgemerkt dat het 'herstructureringsplan' aan de Kapelstraat als gevolg van de door de gemeente gestelde eisen door WEL als onhaalbaar is beoordeeld.

Zorginstellingen

De zorginstellingen zijn zoekende naar de rol van WEL en de samenwerking met WEL, gezien de personele unie met Surplus. WEL heeft in de ogen van de zorginstellingen soms te weinig kennis van en expertise in (wonen en) zorg. Op een te laat moment in de ontwikkeling worden de zorginstellingen/wensen van bewoners betrokken. Zorginstellingen geven aan elkaars expertise meer serieus te willen nemen, zodat WEL haar kennis op het gebied van wonen (stenen) inbrengt en de zorginstellingen hun kennis op het gebied van zorg. Volgens de zorginstellingen heeft WEL soms onvoldoende zicht op de doelgroep en behoeften. Zij adviseren WEL om keuzes te maken: wat zijn de belangrijkste doelgroepen en wat heeft de corporatie die te bieden? WEL doet veel, maar 'van alles een beetje'. WEL is open en bereidwillig, maar de vraag is wat de corporatie met de ontvangen informatie doet. De zorginstellingen geven WEL desgevraagd een score tussen de 5,5 en 7,5 voor haar prestaties en de mate waarin daarbij rekening wordt gehouden met hun wensen en behoeften.

²⁶ De verkoop van en het vervolgens terug huren van woningen door senioren, ook bekend als 'WEL Flexibel Wonen'.

Overige (welzijns)instellingen

De geraadpleegde instellingen vormen een gemêleerd gezelschap van onderwijsinstellingen, culturele centra (het Turfschip, de Nobelaer) en welzijnsinstellingen. Co-creatie wordt door deze instellingen als een goede aanpak gezien. Wel wordt opgemerkt dat de corporatie meer kan leren sturen op projecten: in het Turfschipproject was een strakkere sturing op organisatie en budget gewenst. Gaandeweg is het project complexer geworden (juridische constructies, BTW-vragen, mengvorm van commerciële en sociaal culturele activiteiten); de consequenties die het uitvoeren van dit project zou hebben, heeft WEL vooraf niet (kunnen) overzien. Samenwerkende partners (zoals het Turfschip zelf) zijn daar enigszins door gehinderd. Doordat het gebied rondom het klooster Het Withof nu om invulling vraagt, lijkt de (nieuwe) Nobelaer (cultureel centrum) als project stil te vallen in de ogen van de geraadpleegde instellingen.

Surplus behoort tot de welzijnsinstellingen. In de ogen van Surplus maakt de samenwerking de keten compleet in Etten-Leur. WEL en Surplus zijn volgens de organisatie qua beleidsvisies goed op elkaar ingespeeld. Zij ontwikkelen graag samen nieuwe concepten. Als eenheid kunnen WEL en Surplus volgens de laatstgenoemde meer presteren en gezamenlijk maatschappelijke problemen oplossen. Overige (zorgen) welzijnsinstellingen zien die meerwaarde nog niet.

Belangenorganisaties

Volgens de belangenorganisaties zijn er forse wensen ten aanzien van (vooral) seniorenwoningen en een achterstand in de realisatie daarvan. Het is nu de tijd om levensloopbestendig te bouwen en WEL speelt hierop in, bijvoorbeeld in de wijk Schoenmakershoek. In de ogen van de belangenorganisaties heeft niet WEL, maar de gemeente Etten-Leur een te grote broek aangetrokken. De door de provincie opgelegde beperking gaat in hun ogen (in combinatie met de crisis) ten koste van de ambities van WEL. Dit gaat vooral ten koste van de bouw van seniorenwoningen.

Het SMS-systeem ten behoeve van de woonruimteverdeling wordt niet gewaardeerd door de belangenorganisaties. WEL geeft gehoor aan deze geluiden en heeft het systeem inmiddels vervangen.

De wijkontwikkelingsplannen (WOP's) dragen in de ogen van de belangenorganisaties bij aan het realiseren van opgaven op het gebied van leefbaarheid. Er wordt door WEL meer geluisterd naar betrokkenen, nu moet de vertaalslag plaatsvinden en moet WEL aantonen wat de corporatie met de geuite wensen doet. Er kan volgens de belangenorganisaties meer aandacht komen voor voorzieningen in plaats van infrastructuur.

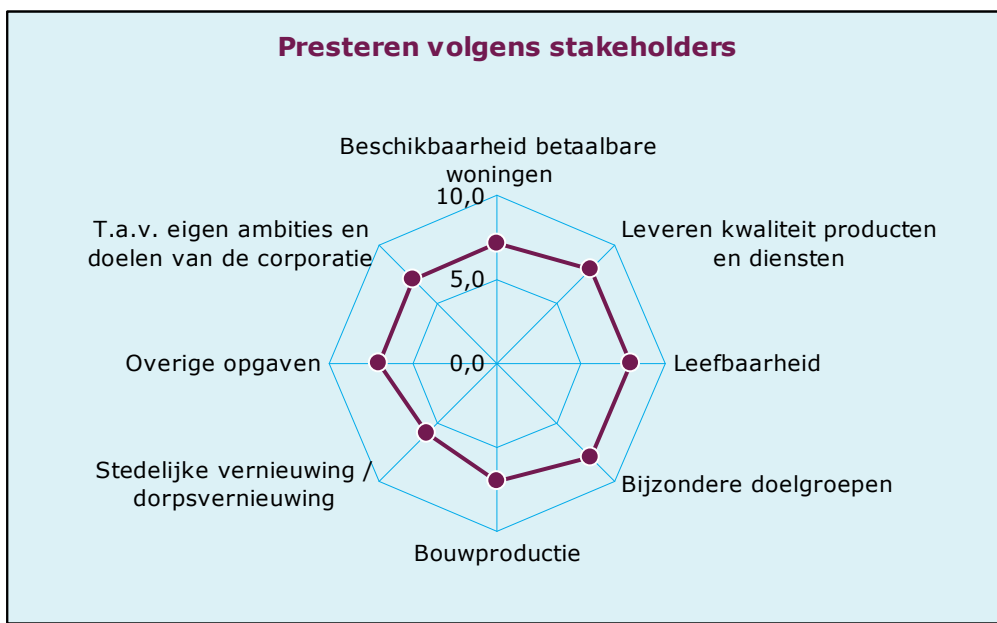
De belangenorganisaties kennen WEL een gemiddelde score toe variërend tussen de 6 en de 8. Vooral het Platform Minima en Maatschappelijk Welzijn is kritisch over de kosten die aan de huurders worden doorberekend en vertaalt dat in een lagere score.

Wijkverenigingen

Wijkverenigingen geven aan dat de ambitie van WEL soms 'te groot' is; het lijkt alsof de corporatie weinig aandacht heeft voor 'kleine zaken'. Het gaat wijkverenigingen niet om grote projecten, maar om (kleinere) activiteiten die direct merkbaar zijn in de eigen wijk. De wijkverenigingen geven er de voorkeur aan om met andere partijen, zoals de corporatie, gezamenlijk te bespreken wat er te doen is op het gebied van

leefbaarheid. Dit moet in hun ogen niet grootschalig, maar wijkgericht worden opgepakt. De projecten op het gebied van voor- en achtertuinen zijn hier goede voorbeelden van. Ook de buurtbemiddeling (in samenwerking met Surplus) spreekt de wijkverenigingen erg aan.

4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7,1
Leveren kwaliteit producten en diensten	8,0
Leefbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,0
Bouwproductie	7,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6,0
Overige opgaven	7,0
T.a.v. eigen ambities en doelen van de corporatie	7,0
Gemiddelde score	7

4.4 Conclusies en motivatie

In de hierna volgende paragrafen worden de prestaties van WEL volgens stakeholders per BBSH-veld besproken. De stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de prestaties die de corporatie de afgelopen vier jaar heeft geleverd. Op onderdelen kennen de stakeholders nog iets andere wensen. Voornaamste punt van aandacht is de samenwerking met Surplus, die bij veel stakeholders tot onbegrip leidt.

Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,1.

De prestaties op het gebied van de beschikbaarheid van betaalbare woningen zijn goed. Conform het jaarverslag 2009 is 93% van het bezit bereikbaar voor de primaire doelgroep. De corporatie stuurt op doorstroming en bouwt voor zowel starters als senioren. Stakeholders zouden het liefst een nog groter aanbod van betaalbare woningen zien. De wachtlijst voor een woning bedraagt gemiddeld 4,5 jaar, wat lang is in de ogen van de stakeholders. Hoewel WEL presteert naar vermogen, wordt (nog) niet volledig aan de wensen van stakeholders voldaan en resulteert dat in een 'ruime voldoende'. De prestaties van de corporatie zijn echter naar behoren; WEL doet wat zij kan om haar woningbezit verder uit te breiden en het aanbod (nog) beter te laten aansluiten bij de wensen van de (toekomstige) bewoners.

Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Er is grote tevredenheid onder stakeholders over de kwaliteit van de woningen. Ook de kwaliteit van de dienstverlening is goed te noemen; het enige verbeterpunt betreft daar de telefonische bereikbaarheid. Het woonruimteverdelingsysteem wordt door stakeholders als complex beoordeeld, maar dat doet niets af aan de verder goede score. WEL heeft inmiddels haar woonruimteverdelingsysteem aangepast aan de behoeften.

Leefbaarheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

WEL heeft via haar ondernemingsplan, het investeringsbod, de prestatieafspraken met de gemeente en de leefbaarheidsnota kenbaar gemaakt zich (extra) te willen inspannen op het gebied van leefbaarheid. WEL is in de afgelopen jaren meer gaan investeren in leefbaarheid en is betrokken geweest bij diverse projecten. De prestaties worden door stakeholders gewaardeerd. In hun ogen is vooral de veiligheid sterk verbeterd middels het project 'veilig achterom'. Ook het buurtbemiddelingsproject is zeer succesvol te noemen.

Bijzondere doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

WEL heeft afgesproken 4 woonservicegebieden te realiseren en heeft met onder meer Amarant en Avoord enkele projecten gerealiseerd (zie bijlage 4). Bovendien zijn de projecten ten aanzien van bijzondere huisvesting op tijd afgerond c.q. op schema. De stakeholders (met name de zorginstellingen) zijn zeer te spreken over de prestaties, vooral als het gaat over de gerealiseerde aantallen. Ten aanzien van de voorzieningen in de woningen kan WEL volgens stakeholders soms nog beter informeren naar de behoeften van de doelgroep en kan nadrukkelijker (vooraf) kennisnemen van de expertise van zorginstellingen.

Bouwproductie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

In haar investeringsbod heeft WEL hoog ingezet als het gaat om bouwproductie. De gerealiseerde aantallen zijn conform afspraak, wat in de huidige markt als prijzenswaardig kan worden bestempeld. Mede vanwege de beperking door de provincie heeft WEL echter haar bod moeten heroverwegen. Stakeholders wijten dit

deels aan een te groot enthousiasme: de ambitie is groter, maar de corporatie wordt geremd.

Stedelijke of dorpsvernieuwing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Stakeholders zijn het erover eens dat Etten-Leur geen grote problemen of probleemwijken kent. Op het gebied van herstructurering zijn er nauwelijks opgaven. Toch zijn stakeholders van mening dat WEL hier kansen niet ten volle heeft benut. Er zijn diverse inbreidingsplannen gerealiseerd, maar daadwerkelijke sloop en vernieuwing heeft slechts in beperkte mate plaatsgevonden. Stakeholders hebben voor de nabije toekomst hoge verwachtingen van Het Withof, het klooster dat onder leiding van WEL een nieuwe invulling zal krijgen. De activiteiten op het gebied van nieuwbouw (bouwproductie) en maatschappelijk vastgoed (overige opgaven) zijn elders in het visitatierapport opgenomen.

Overige opgaven

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De overige opgaven zijn tweeledig. Het betreft zowel de inspanningen van WEL op het gebied van energie- en woonlastenbeleid, als op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De stakeholders hebben veel waardering voor het energie- en woonlastenbeleid van de corporatie. Investerings in energiebesparende maatregelen moeten leiden tot lagere woonlasten. Stakeholders (vooral bewoners) zien inspanningen op dit gebied (welke worden beloofd met een erkenning als Klimaatcorporatie) en zijn bereid hierover mee te denken.

Op het gebied van maatschappelijk vastgoed heeft WEL via haar investeringsbod aangeboden een nadrukkelijke bijdrage te leveren aan het realiseren van een aantal Brede Scholen, de inrichting van woonservicegebieden en het op peil houden van het voorzieningenniveau in Etten-Leur. Daarmee wil WEL een gesprekspartner zijn op het gebied van de ontwikkeling, realisatie en beheer van maatschappelijk vastgoed. Diverse organisaties trachten samen met WEL projecten te realiseren, zoals een Brede School in Schoenmakershoek en het cultureel centrum het Turfschip. De ervaring van deze organisaties is dat WEL hierin een grote ambitie heeft, maar nog zoekende is naar een passend beleidskader voor de beoordeling van projecten (criteria) en een passende organisatie. WEL heeft hier intern over gebrainstormd maar nog geen beleidskader voor vastgesteld.

Eigen ambities en doelen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De ambities en doelen van de corporatie kennen een grote overlap met de opgaven die WEL voor zichzelf ziet. WEL heeft zichzelf volgens stakeholders een hoge ambitie gesteld, maar wordt door invloeden van buitenaf geremd in de uitvoering en realisatie. De initiatieven op het gebied van vooral leefbaarheid en energiebesparing worden erg goed gewaardeerd, op het gebied van bouwproductie is de remmende werking het duidelijkst te bemerken. Maatschappelijk vastgoed is een thema dat verwachtingen oproept bij stakeholders, maar die (door onvoldoende ervaring binnen de organisatie) nog niet volledig zijn waargemaakt.

Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties

De stakeholders (door WEL 'belanghouders' genoemd) heeft WEL benoemd en gepubliceerd op de website. Met (deze) belanghouders gaat WEL regelmatig in overleg om informatie te verzamelen en om verantwoording af te leggen. WEL kent haar stakeholders en probeert inzicht te verkrijgen in wensen en verwachtingen middels overleg en bijeenkomsten in groter verband.

Sinds 2007 organiseert WEL belanghoudersbijeenkomsten. In 2009 heeft WEL een kansspel gespeeld met belanghouders waarin zij gevraagd zijn kansen te formuleren voor WEL voor de komende jaren. Een aantal kansen heeft de corporatie vertaald in ambities in het nieuwe ondernemingsplan (2010-2014). Bovendien ontwikkelt WEL zich momenteel op het gebied van het toepassen van co-creatie²⁷. Bij het klooster Het Withof, wordt hier mee geëxperimenteerd.

Samen met de gemeente Etten-Leur voert WEL woningmarktonderzoeken uit. Het strategisch voorraadbeleid wordt op deze onderzoeken gebaseerd. Klantonderzoeken worden door WEL uitgevoerd om te kunnen bepalen waar (potentiële) klanten behoefte aan hebben. Dit leidt tot een goede score op het gebied van beschikbaarheid betaalbare woningen, kwaliteit, leefbaarheid en bijzondere doelgroepen, de overige onderdelen worden als ruim voldoende beoordeeld. Uitzondering hierop vormt het onderdeel herstructurering dat WEL in mindere mate heeft opgepakt (er zijn geen grote opgaven) en waarover WEL relatief weinig met haar stakeholders in gesprek is. Dat leidt tot een onvoldoende op het onderdeel planning.

Door regelmatig overleg met de gemeente probeert WEL in afstemming haar beleid te bepalen. Een voorbeeld is het investeringsbod dat WEL heeft uitgebracht op basis van de woonvisie van de gemeente. Door overleg (met gemeente en andere stakeholders) krijgt WEL inzicht in de behoeften en wensen van stakeholders. Het vormt daarmee vaak de start voor een samenwerking en het tot stand brengen van resultaten. Hierdoor dragen het overleg en de prestatieafspraken bij aan de (verbetering van de) prestaties van de corporatie. Zodoende betreft WEL de wensen en verwachtingen van stakeholders bij het formuleren van toekomstige ambities (monitoring) en stelt haar doelen of geplande activiteiten zo nodig bij. Zo heeft WEL bijvoorbeeld haar SMS-systeem anders ingericht naar aanleiding van reacties en klachten van mensen die op de wachtlijst staan.

WEL kan soms duidelijker aangeven welke prioriteiten zij stelt. Het inventariseren van verwachtingen is één (kennis en inzicht), het kenbaar maken waaraan op welke termijn met welke prioriteit gewerkt zal worden is twee (planning). Ten aanzien van kwaliteit, leefbaarheid, bijzondere doelgroepen en overige opgaven geeft WEL duidelijker aan hoe zij aan de verwachtingen kan voldoen. Beschikbaarheid en bouwproductie worden hier iets minder goed beoordeeld als gevolg van de heroverweging van het investeringsbod.

De belanghoudersbijeenkomst is naast een inventarisatie-instrument, ook een verantwoordingsinstrument. In november 2009 heeft de corporatie aan de hand van de BBSH prestatievelden verantwoording afgelegd aan de stakeholders. In verschillende seminars, met verschillende werkvormen, verantwoordde WEL zich over 2009 en ging hierover met de stakeholders in gesprek. WEL nodigt haar stakeholders

²⁷ Bij co-creatie worden belanghouders betrokken en krijgen zij een actieve rol.

uit om met de corporatie in gesprek te komen als er sprake is van ontevredenheid. Het is positief dat de corporatie open staat voor feedback. Het leidt er echter wel toe dat stakeholders de corporatie als enigszins responsief gaan zien. WEL zoekt naar een goede balans tussen eigen initiatief en het betrekken van of sturen op de input van stakeholders.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,4;
- Planning: 7,1;
- Monitoring: 7,4.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonstichting Etten-Leur, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie over of per ultimo 2008 opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	38.787	-	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	176.935	173.061	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	15.587	16.018	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	12.876	16.631	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	33.298	29.047	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	29.717	26.396	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	1.736	1.380	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	5.050	4.882	4.729
- netto kasstroom na rente	1.035	631	501
Rentedekkingsgraad in %	1,6	1,5	1,4
Schuldverdien ratio in %	12,0	14,4	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.100	1.282	1.340
Aantal VHE per fte	73	98	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	6,9%	22,8%	20,3%
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	502	303	300
- Mutatieonderhoud	227	157	186
- Planmatig onderhoud	451	1.124	978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	17.559	11.694	13.928
Continuïteitsoordeel	B1	7% identiek oordeel	6% identiek oordeel
Solvabiliteitsoordeel	Voldoende	98% identiek oordeel	98% identiek oordeel

Bron: *Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009.*

5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2009-2013 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van WEL de continuïteit van de corporatie op de middellange termijn mogelijk in gevaar brengen²⁸. Dit leidt tot het toekennen van het continuïteitsoordeel B1, wat volgens het CFV duidt op een overmatige inzet van het vermogen ten behoeve van de volkshuisvestelijke ambities. WEL zet haar vermogen in voor de volkshuisvesting. De B1-status is het gevolg van een (te) grote geprognosticeerde investering in volkshuisvestelijke projecten (toename van de materiële vaste activa van € 202 miljoen in 2010 tot € 262 miljoen in 2013) en een onvoldoende exploitatierendement.

De jaren 2011-2012 kenmerken zich volgens de meerjarenbegroting door grote onderhoudsuitgaven in het bestaande bezit. Vanaf 2011 is er een stijgende lijn (verbetering) zichtbaar door mindere onrendabele investeringen. Dit beeld zou nog kunnen veranderen als gevolg van nog uit te zetten herstructureringen. Door deze voorgenomen investeringen is het geprognosticeerde volkshuisvestelijk vermogen in 2013 lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde (zie tabel 5.1: € 12.876 per VHE versus € 16.631 en € 14.434 per VHE). Terwijl normaliter een toename kan worden verwacht, is bij WEL sprake van een afname (van € 15.587 naar € 12.876 per VHE, zie tabel 5.1).

De netto exploitatiekasstroom per verhuureenheid geeft een indicatie van de jaarlijks beschikbare middelen om de rente en aflossingen over de aangetrokken leningen te betalen en (onrendabele) investeringen te doen. De netto kasstroom na rente is bij WEL hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde (€ 1.035 versus € 631 en € 501). Dit kan deels worden verklaard door de hogere huuropbrengsten van WEL (€ 5.050 versus € 4.882 en € 4.729).

Inmiddels heeft de corporatie aangegeven haar prognoses te hebben bijgesteld (vermindering van de investeringen in woningbouw en leefbaarheid, aanpassing van de parameters), waardoor de voorgenomen activiteiten beter passen bij de werkelijke financiële mogelijkheden. Het gaat daarbij vooral om bijstelling van het aantal te bouwen woningen en het verspreiden van de te bouwen woningen over een langere periode. Ook is WEL scherper gaan letten op haar interne organisatie en onderzoekt de corporatie de mogelijkheden voor (verdere) kostenbesparing. WEL verwacht snel weer de A-status te kunnen bezitten²⁹.

Het CFV is van mening dat WEL een zodanig financieel beleid en beheer heeft gevoerd dat haar voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht is gewaarborgd. Het CFV beoordeelt de solvabiliteit van WEL als 'voldoende'. Het WSW heeft de financiële positie van WEL bepaald aan de hand van de investerings- en herfinancieringsprognose. Naast de verklaring van kredietwaardigheid is er een faciliteringsvolume afgegeven van € 152 miljoen voor een periode van 3 jaar.

²⁸ CFV, Oordeelsbrief 2009.

²⁹ In de periode tussen de visitatiegesprekken en het opleveren van het rapport heeft de corporatie de Oordeelsbrief 2010 ontvangen van het CFV. Hieruit blijkt dat de A-status is toegekend.

Uit tabel 5.1 kan worden opgemaakt dat de rentelasten per VHE bij WEL hoger zijn dan bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde: € 1.736 per VHE versus € 1.380 en € 1.404 per VHE. In 2009 is in totaal € 44 miljoen aan (aanvullende) (roll-over)leningen aangetrokken. Dit betreft circa 21% van de totale leningcapaciteit en circa 15% van het balanstotaal. Het gemiddelde rentepercentage is in 2009 4,72%, waar dat 4,49% was in 2008. De beschikbaarheid van krediet is in 2009 door WEL teruggebracht om extra rentekosten te voorkomen. Alternatieven zijn gevonden in de inzet van meer roll-overleningen voor korte financieringen.

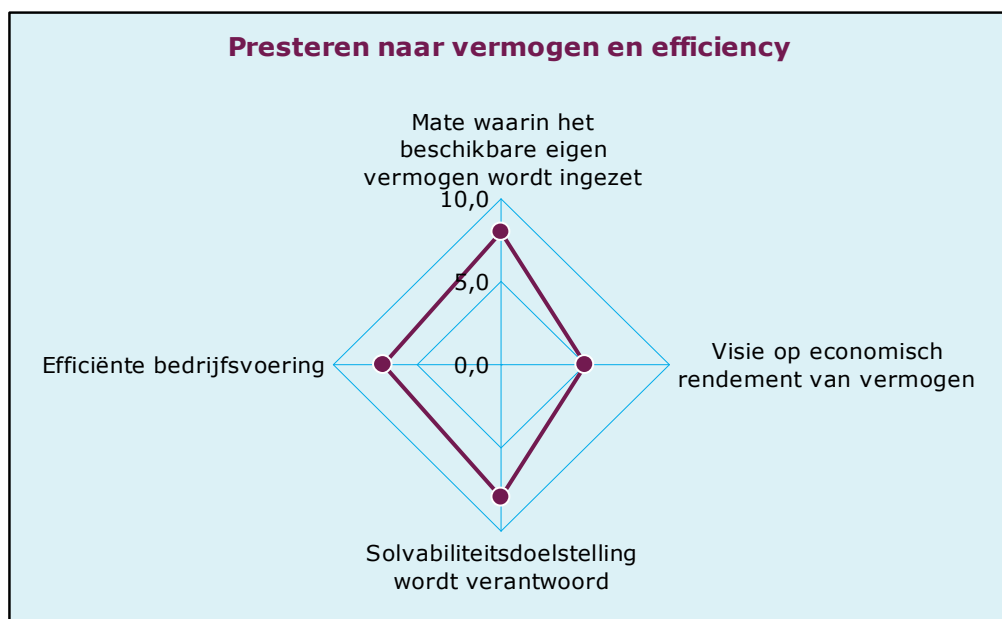
5.3 Efficiency

De netto bedrijfslasten van WEL per verhuureenheid liggen in lijn met die van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Opvallend is dat de netto bedrijfslasten bij WEL in de periode 2005-2008 slechts met 6,9% zijn toegenomen, terwijl deze bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde met respectievelijk 22,8% en 20,3% stegen.

Het aantal verhuureenheden per full time employee (VHE per FTE) bedraagt 73. Dat ligt fors lager (circa 20-25%) dan het aantal VHE per FTE bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde: respectievelijk 98 en 92. Dit duidt op een overbezetting bij WEL. De corporatie is zich hiervan bewust en stuurt momenteel op kostenreductie en meer efficiency. Vacatures worden zo mogelijk niet meer ingevuld.

Met betrekking tot de onderhoudskosten blijkt uit de cijfers van de CFV dat bij WEL de nadruk ligt op klachtenonderhoud (€ 502 per VHE) en mutatieonderhoud (€ 227 per VHE). De realisatie ligt hoger dan de referentiegroep (respectievelijk € 303 en € 157) en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 300 en € 186). Bij planmatig onderhoud is het tegenovergestelde te zien. Hier ligt de realisatie onder dat van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde (€ 451 versus € 1.124 en € 978 per VHE). Woningverbetering laat een soortgelijke ontwikkeling zien waarbij het bedrag dat per woning wordt besteedt, hoger is in de vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde (€ 17.559 versus € 11.694 en € 13.928 per woning).

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	5,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	7,0	10%
Gemiddelde score	8	

5.5 Conclusies en motivatie

Mate waarin het beschikbaar eigen vermogen wordt ingezet

De inzet van het beschikbare vermogen beoordeelt de commissie met een 8,0 (goed).

Prestatie op zich zijn goed: WEL houdt geen geld op de plank. WEL heeft echter in de ogen van de visitatiecommissie haar risicobuffer niet goed in zicht, waardoor mogelijk (te) veel risico wordt genomen. De corporatie probeert scherp te varen. WEL beschikt over een vermogensberekening op bedrijfswaarde, een berekening van haar bestemde eigen vermogen, inzicht in haar verkooppotenties en financieringsruimte. De corporatie rapporteert hierover in haar jaarverslag. Zo wordt in de meerjarenprognose onder meer aandacht besteed aan het verkoopprogramma, geplande investeringen (bestemming van het eigen vermogen), financiële continuïteit, interest dekking, exploitatierendement en leningscapaciteit.

De afgelopen jaren zijn stakeholders uitgenodigd hun wensen kenbaar te maken. Zonder direct het beoordelingskader aan de stakeholders kenbaar te maken, heeft WEL voor zichzelf bepaald of een traject interessant genoeg is om in te investeren. Ook is tijdens de looptijd van projecten bepaald (welk deel) wel of niet onrendabel wordt genomen. Stakeholders ervaren dat als minder prettig. Er ontbreekt nog een beleidskader voor maatschappelijke investeringen; WEL is nog voornemens om dat (verder) te gaan ontwikkelen.

WEL heeft een duidelijk investeringsbod gedaan, waarbij de corporatie tot het uiterste van de mogelijkheden is gegaan. Ook al zijn de interne criteria niet naar buiten gebracht, er is wel heel duidelijk gemaakt dat het vermogen maximaal wordt ingezet. De prestaties van WEL zijn tot op heden goed en de corporatie is bereid haar faciliteringsvolume geheel in te zetten voor de opgaven in Etten-Leur. Dit in de lijn zoals WEL dat de afgelopen jaren heeft gedaan: met veel aandacht voor bijzondere doelgroepen, woonlasten, energieprestaties en substantiële bijdragen aan sterke en leefbare wijken.

Visie op economisch rendement van vermogen

De visie op het economisch rendement wordt door de commissie beoordeeld met een 5,0 (onvoldoende).

WEL heeft over de periode waarop de visitatie betrekking heeft telkens een positief oordeel van het CFV ontvangen, met uitzondering van het continuïteitsoordeel dat is uitgesproken in de oordeelsbrief 2009. Dit leidde in 2009 tot de B1-status. Hoge prognoses door een ambitieus investeringsbod en de grotere risico-opslagen die het CFV vanaf dat jaar hanteerde, zorgden eenmalig voor dit B1-oordeel. Inmiddels wordt in goed overleg met de gemeente het investeringsbod heroverwogen. Bijstellen van dit bod en de prestatieafspraken zal ertoe leiden dat de voorgenomen prestaties (weer) passend zijn binnen de financiële kaders. Tussen de visitatie en het schrijven van het huidige rapport heeft de commissie vernomen dat het meest recente oordeel van het CFV (2010) een A1-status luidt.

Hoewel WEL werkt aan de beheersing van haar organisatie, hanteert de corporatie nog geen in control statement. WEL hanteert nog steeds niet een helder beleidskader, ook al was dit reeds opgemerkt na visitatie in 2006. Vooral het ontbreken van een passend beleidskader voor de investeringen in en het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed dragen bij aan de onvoldoende beoordeling van dit onderdeel.

Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord

De solvabiliteitsdoelstelling wordt door de commissie beoordeeld met een 8,0 (goed).

In de jaarverslagen en de meerjarenbegroting 2010-2014 worden de uitgangspunten en doelstellingen met betrekking tot de solvabiliteit duidelijk en consistent verwoord. De solvabiliteit wordt in de tijd gemonitord. De solvabiliteit is ultimo 2009 18% (ultimo 2008 17%). De solvabiliteit (het weerstandsvermogen) is de algemene bedrijfsreserve uitgedrukt als percentage van het balanstotaal. De solvabiliteit neemt het komende jaar af ten gevolge van het nemen van onrendabele toppen op de

nieuwbouwprojecten. Het minimale weerstandsvermogen wordt berekend door het CFV en bedraagt momenteel 14,50%³⁰. Het gewenste weerstandsvermogen van WEL is 15%. Bij tegenvallende verkopen (minus 50%) blijft WEL binnen de eigen norm en die van het CFV.

Door sturing op de kasstromen wordt de vinger aan de pols gehouden op alle ontwikkelingen die op de corporatie afkomen. In 2009 is er meer duidelijkheid gekomen over de fiscale waardering en zijn er afspraken vastgelegd met de belastingdienst over de fiscale berekening. De vennootschapsbelasting is ingerekend en de bijdrage in de krachtwijken (Vogelaarheffing) is opgenomen onder de uitgaande kasstromen. Deze harde kasstromen vloeien weg bij WEL zonder tegenovergestelde waarde. Mede daarom is het belangrijk om deze kasstromen te sturen. Jaarlijks ziet WEL een uitgaande kasstroom van € 1,5 miljoen.

Voor de bedrijfswaarde heeft WEL met de uitkomsten van het strategisch voorraadbeheer de levensduren van de complexen aangepast. Daarnaast is door nadere analyse gekeken welke onderhoudsinvesteringen de komende jaren zouden gaan plaatsvinden. Bij investeringen van meer dan € 10.000 per woning is de levensduur verlengd met minimaal 25 jaar vanaf het moment van investering. Het resultaat van deze actie is dat de kostenkant in evenwicht is gebracht met dekkingskant. Dit levert een hogere bedrijfswaarde van het woningbezit op. Er is voldoende faciliteringsvolume (WSW) aanwezig om de investeringen te kunnen financieren. Daarnaast kan er gestuurd worden op het resultaat door de verkoop van woningen.

Efficiënte bedrijfsvoering

Efficiency wordt door de commissie beoordeeld met een 7,0 (ruim voldoende).

Qua FTE zit WEL boven de norm van het landelijk gemiddelde (en boven de referentiegroep). Na twee jaar met een stijgend aantal medewerkers nam het aantal in 2009 weer iets af. Er vond een efficiëncyslag plaats bij Facilitaire Diensten. Zoals afgesproken bij de laatste reorganisatie, verving de corporatie nog medewerkers die structureel klantencontact hebben. In 2009 zijn twee medewerkers volgens natuurlijk verloop vertrokken en niet vervangen. Tegelijkertijd ontstonden er echter enkele nieuwe (tijdelijke) functies, zoals een derde huismeester en medewerker financieel beheer. Er is reeds een afname in aantal FTE te zien.

De personele capaciteit werd tot voor kort berekend aan de hand van een eigen instrument dat onder meer op de omzet was gebaseerd. Gebleken is dat deze norm niet goed aansloot bij de werkelijkheid. De norm wordt niet meer gebruikt en WEL monitort jaarlijks de personele capaciteit bij het opstellen van de begroting. WEL verkiest een tijdelijk dienstverband boven uitzendkrachten of freelancers, omdat eigen personeel volgens de corporatie meer betrokken is en de kosten lager zijn. De kosten voor inhuur zijn voor de toekomst beperkt groot.

³⁰ Jaarverslag 2009.

De organisatiestructuur is door de personele unie met Surplus aan verandering onderhevig. De directeur-bestuurder is bestuurder geworden. Drie afdelingshoofden zijn directeur geworden (Wonen, Vastgoed en Control en Bedrijfsbeheer). Er is een extra managementlaag ingevoegd in de vorm van clustermanagers. Dit heeft geleid tot een kleinere span of control per directeur.

In haar zelfevaluatie heeft WEL te kennen gegeven te werken aan een verbetering van de plan-do-check-act cyclus. De afgelopen jaren was dit vooral gericht op het evalueren en bijsturen. Wel merkt de corporatie op dat er nog een verbeteringslag te maken is. De visitatiecommissie juicht een dergelijke zelfkritische houding toe.

Randvoorwaarden voor een effectieve werkorganisatie zijn volgens WEL 'efficiënt en effectief georganiseerde processen' en 'kwantiteit en kwaliteit van mensen'. Er wordt gewerkt aan het opstellen van procesbeschrijvingen, een nieuw directiestatuut en een nieuw mandateringsbeleid. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de werkdruk binnen WEL, omdat er herhaaldelijk dergelijke signalen werden geuit.

De kosten worden reeds gereduceerd. Zo zijn de netto bedrijfslasten relatief laag (zie kerngegevens, tabel 5.1) en is de toename van de netto bedrijfslasten veel minder groot geweest dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (6,9% versus 22,8% en 20,3%).

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

Bestuur en toezicht

Tot 1 januari 2010 bestuurdde de directeur-bestuurder de stichting binnen het kader van de statutaire bevoegdheden. De Woonstichting is bestuurder van WEL Holding B.V., WEL Projecten B.V. en WEL Diensten B.V. De directeur-bestuurder van Woonstichting Etten-Leur trad vanuit zijn hoedanigheid tevens op als bestuurder van de BV's. Op 22 december 2009 heeft WEL een samenwerkingsovereenkomst met welzijnsinstelling Stichting Surplus getekend. Per 1 januari 2010 is een personele unie op bestuursniveau aangegaan en is een Raad van Bestuur met 3 leden ontstaan. Dit bestuur functioneert op meer afstand dan de (directeur-)bestuurder voorheen gewend was. De directietaken zijn inmiddels ondergebracht bij de directeuren Wonen, Vastgoed en Control en Beheer. De beide organisaties blijven juridisch zelfstandig. Voor de Raad van Commissarissen (RvC) geldt dat deze volledig zelfstandig blijft.

De RvC hield tot 1 januari 2010 toezicht op de directeur-bestuurder en sindsdien op de Raad van Bestuur van Woonstichting Etten-Leur. Aangezien Woonstichting Etten-Leur de bestuurder is van de BV's, functioneert de RvC door middel van het toezicht op de Raad van Bestuur tevens als toezichthoudend orgaan voor de BV's. De RvC verleent goedkeuring aan de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag. Daarnaast omschrijven de statuten in welke overige gevallen de besluiten van de bestuurder goedkeuring van de RvC vergen. De RvC stelt het bezoldigingsbeleid voor de bestuurder vast met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving. Dit wordt in het remuneratierapport uiteengezet.

Toezicht op het bestuur wordt gehouden door een RvC bestaande uit 5 leden. Twee leden zijn benoemd op voordracht van de huurdersbelangenvereniging (HBV). De leden zijn tweemaal herkiesbaar, waardoor een maximale zittingstermijn van 12 jaar mogelijk is. De langstzittende commissaris is eind 2000 tot de RvC toegetreden en aftredend per 1 januari 2013. De kortst zittende commissaris is begin 2003 toegetreden tot de raad. Er zijn twee vacatures in de RvC, welke in afwachting van de samenwerking met Surplus niet zijn ingevuld. Er is echter besloten om de RvC zelfstandig te laten blijven. De RvC heeft begin 2009 laatstelijk de kwaliteit van haar functioneren beoordeeld. Uit een eerdere evaluatie onder begeleiding van een externe was vastgesteld dat de vijf leden van de RvC (vooralnog) over de juiste competenties beschikten (qua kennis en ervaring) om haar controlerende taken verantwoord te kunnen uitvoeren³¹.

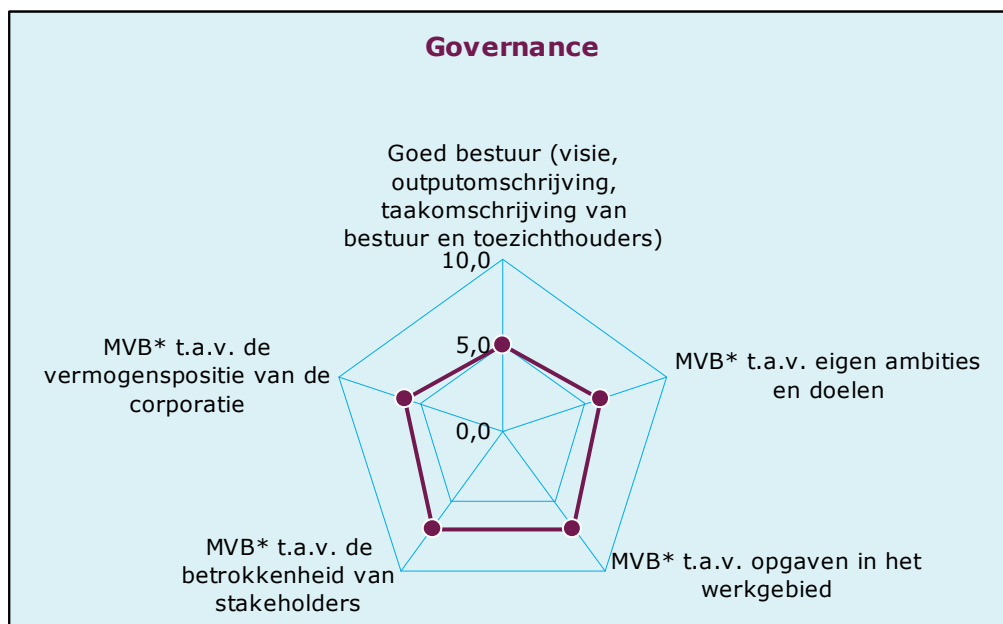
³¹ Bron: (Concept) Jaarverslag WEL 2009, 'Wonen zoals je wil'.

Per 22 december 2009 is een nieuw toezichtkader bekrachtigd bestaande uit een samenwerkingsovereenkomst tussen Stichting Surplus en Woonstichting Etten-Leur, een reglement Raad van Bestuur WEL, een reglement Raad van Bestuur Surplus, een reglement Raad van Toezicht Surplus en een reglement Raad van Commissarissen WEL. Het directiestatuut is ten tijde van de visitatie (plusminus een halfjaar na het aangaan van de personele unie op bestuursniveau) nog niet bekrachtigd. De RvC hanteert onder meer de (meerjaren)begroting, de vastgestelde prestatie-eisen en doelstellingen voor de bestuurder, het ondernemingsplan en het jaarplan. Tevens worden de rapportages van het CFV als referentiekader genomen. De gang van zaken binnen de organisatie wordt elk kwartaal beoordeeld aan de hand van managementrapportages. De RvC legt verantwoording af aan externen middels de belanghoudersbijeenkomsten, waarvan het animo echter afnemend is. De corporatie zoekt naar een alternatieve invulling hiervoor. Naast de belanghoudersbijeenkomsten legt de RvC jaarlijks verantwoording af in een jaarverslag dat (ook) op de website wordt gepubliceerd.

In 2009 heeft de RvC in haar vergaderingen onder meer aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Samenwerking Surplus en WEL;
- Interne organisatiestructuur;
- Herbenoeming aftredende leden en vaststelling rooster van aftreden;
- Garantstelling onderhoudsproject DIGH in Oekraïne;
- Belanghoudersbijeenkomsten;
- Klokkenluidersregeling;
- Ondernemingsplan 2010-2014;
- Financiën bouw nieuw Turfschip;
- Effecten vpb-plicht en Vogelaarheffing;
- Aanpassing investeringsbod;
- Strategie;
- Financieel beleid;
- Governancecode;
- Klachtenbeoordeling;
- Evaluatie.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	5,0
MVB* t.a.v. ambities en doelen	6,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	7,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6,0
Gemiddelde score	6

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als 'voldoende' en waardeert dit onderdeel met een 6. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

Goed bestuur

De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,0.

De wijze waarop het bestuur en toezicht binnen WEL is georganiseerd, is aan het begin van dit hoofdstuk uiteengezet. Geconstateerd kan worden dat WEL de afgelopen vier jaren veel zaken op het gebied van intern toezicht goed heeft gedaan. De Governancecode Woningcorporaties wordt toegepast en de corporatie heeft haar beleid en verantwoording op dit gebied verder verbeterd ten opzichte van de vorige visitatie. Zo beschikt WEL over onder meer remuneratiebeleid, integriteitscode, klokkenluidersregeling en prestatie-afspraken voor de (directeur-)bestuurder. Ten opzichte van de vorige visitatie verantwoord WEL zich nu beter over het functioneren van de RvC en het bezoldigingsbeleid van de bestuurder.

Ondanks het feit dat het toezicht in de visitatie periode op veel punten goed is verlopen, kent de visitatiecommissie toch een onvoldoende toe. De belangrijkste reden hiervoor is de gang van zaken rond de vorming van de personele unie met Surplus. De beide organisaties blijven juridisch zelfstandig. Er kunnen problemen optreden als de bestuurder optreedt voor WEL en tevens bestuurder is van Surplus. De RvC is als gevolg van deze unie niet in de positie de Raad van Bestuur van de combinatie WEL en Surplus (WENS) integraal te beoordelen en zo nodig te corrigeren, zij kan alleen de bestuurder van WEL verantwoordelijk houden. Eerder is de mogelijkheid open gehouden om tot een gezamenlijk Raad van Toezicht voor beide organisaties te komen, reden waarom twee vacatures in de huidige RvC niet zijn ingevuld. Nadat duidelijk werd dat de minister dit niet zou goedkeuren, is besloten het toezicht gescheiden te houden. Eind 2009 is een nieuw toezichtkader bekrachtigd bestaande uit een samenwerkingsovereenkomst, reglementen voor de Raad van Bestuur van WEL en van Surplus, reglement Raad van Toezicht Surplus en reglement Raad van Commissarissen WEL. Het directiestatuut is ten tijde van de visitatie (plusminus een halfjaar na het aangaan van de personele unie op bestuursniveau) nog niet bekrachtigd. . De bevoegdheden van de directie zijn daarmee nog niet vastgelegd. De crux zit niet in de samenwerking an sich, maar in de vorm van de personele unie op bestuursniveau. Ook vormt het onjuist inschatten van de reacties van stakeholders op de nieuwe koers van WEL door de RvC een reden om het onderdeel 'goed bestuur' met een onvoldoende te beoordelen. De RvC kan in de ogen van de commissie onvoldoende tegenwicht bieden aan de bestuurder, wat leidt tot (mogelijk) ongewenste gevolgen in de ogen van (interne en externe) stakeholders.

Naast de samenwerking met Surplus, zijn er ook andere opmerkingen ten aanzien van (het functioneren van) de RvC die bijdragen aan de onvoldoende beoordeling. Recent is een lid met de leeftijd van 68 jaar herbenoemd voor zijn laatste termijn. De samenstelling van de RvC is al enige jaren onveranderd. In de verslagen van de RvC heeft de commissie echter geen uitvoerige discussie over de herbenoeming aangetroffen, terwijl dat wel zou worden verwacht. De visitatiecommissie zou meer diversiteit en onafhankelijkheid van de RvC verwachten dan nu is aangetroffen.

Tot slot heeft de (directeur-)bestuurder toestemming gevraagd aan de RvC om zitting te nemen in de RvC van de Rabobank Noord-West Brabant. De Rabobank is tevens de huisbankier van de corporatie. De visitatiecommissie heeft geen notitie aangetroffen over de mogelijkheid van het al dan niet uitoefenen van nevenfuncties van bestuurders c.q. werknemers. Ook ten aanzien van dit onderwerp heeft de visitatiecommissie geen uitvoerige discussie in de verslagen aangetroffen.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers ten aanzien van:

1. eigen ambities en doelen met een 6,0;
2. opgaven met een 7,0;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 7,0;
4. vermogenspositie met een 6,0.

WEL hanteert ondernemingsplannen en jaarplannen, waarbij strategische doelen en daarvan afgeleide operationele doelen worden gehanteerd. Intern wordt de realisatie van de doelstellingen gemonitord middels kwartaalrapportages. WEL heeft inzicht in haar opgaven en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen (prestatieafspraken en samenwerkingsovereenkomsten). Op basis van veranderende omstandigheden (intern en extern) kunnen gedurende de looptijd bijstellingen plaatsvinden.

WEL communiceert met haar stakeholders via jaarverslag, bewonersblad, nieuwsbrieven, overleg en (belanghouders)bijeenkomsten, persoonlijk contact en website. De corporatie legt verantwoording af aan de belangrijkste stakeholders in de vorm van overleg, een formeel jaarverslag en de toezending van beleidsstukken, waaronder de begroting en meerjarenprognose. Het meest recente jaarverslag is op een afzonderlijke website³² beschikbaar en wordt aan de belangrijkste (vertegenwoordigers van) belanghebbenden verstrekt. Sinds de vorige visitatie in 2006 heeft het jaarverslag een behoorlijke verbetering doorgemaakt en geeft de stakeholder nu meer informatie dan voorheen.

De belanghoudersbijeenkomst is een verantwoordingsinstrument. In november 2009 heeft de corporatie aan de hand van de prestatievelen van het BBSH verantwoording afgelegd aan de stakeholders. In verschillende seminars, met verschillende werkvormen, verantwoordde WEL zich over 2009 en ging hierover met de stakeholders in gesprek. De stakeholdersbijeenkomsten en de verbetering van het jaarverslag leiden tot een ruime voldoende (7,0) voor maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van opgaven en betrokkenheid van stakeholders.

Op basis van de ontvangen documentatie en de gesprekken komt de visitatiecommissie tot de conclusie dat WEL zorgvuldig is in het formuleren en oppakken van haar opgaven, maar nog niet altijd transparant (genoeg) in haar verantwoording aan externen. De nauwere samenwerking met Surplus vertaalt zich in een 6,0 (voldoende) voor maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van de eigen ambities en doelen. WEL heeft weliswaar meerdere malen aan haar stakeholders gecommuniceerd dat de samenwerking geïntensiveerd zou worden, maar geen van de stakeholders heeft de echte meerwaarde (voor hen en/of WEL) erin kunnen ontdekken.

De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van het vermogen wordt beoordeeld met een 6,0. Dit is het gevolg van de communicatie rondom het investeringsbod aan de gemeenschap van Etten-Leur. Het bod was naderhand bezien erg ambitieus en hoog en wordt langzaam naar beneden bijgesteld. Gezien voorgaande had de RvC duidelijker op de rem mogen trappen naar de mening van de visitatiecommissie, aangezien deze samenwerking een uiterst belangrijk strategisch issue is. Het is de taak van de RvC hier een zorgvuldige interne discussie aan te wijden. Naar verluid heeft deze plaatsgevonden, maar uit de verslagen die de visitatiecommissie heeft bestudeerd blijkt dit in onvoldoende mate. Nadat de keuze om samen te werken met Surplus was gemaakt, had de RvC nadrukkelijker het tempo en de aard van de informatieverstrekking aan de stakeholders kunnen monitoren.

³² www.weljaarverslag.nl

7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen	8	8	7	7	7,8
Werken aan sterke en leefbare wijken	8	7	7	7	7,7
Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen	8	6	6	6	7,4
Gemiddelde score	8,0	7,0	6,7	6,7	8

Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

Presteren naar opgaven					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	8	7	7	7,8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	8	7	7,9
Leefbaarheid	8	8	8	8	8,0
Bijzondere doelgroepen	8	7	7	7	7,7
Bouwproductie	8	7	7	7	7,7
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6	6	5	6	5,9
Overige opgaven	8	6	6	6	7,4
Gemiddelde score	7,7	7,1	6,9	6,9	7

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*

Presteren volgens stakeholders					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	8	7	7	7,1
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	8	8	8,0
Leefbaarheid	8	8	8	8	8,0
Bijzondere doelgroepen	8	8	8	8	8,0
Bouwproductie	7	7	7	7	7,0
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	6	6	5	7	6,0
Overige opgaven	7	7	7	7	7,0
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	7	7	7	7	7,0
Gemiddelde score	7,3	7,4	7,1	7,4	7

Toelichting:

- I. *De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. *De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. *De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. *De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

Presteren naar vermogen en efficiency			
Prestatieveld	Aanwezig	Beoordeling	Weging
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		8,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	<i>ja</i>		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	<i>ja</i>		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	<i>ja</i>		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	<i>ja</i>		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	<i>nee</i>		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	<i>ja</i>		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	<i>nee</i>	5,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	<i>ja</i>	8,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		7,0	10%
Gemiddelde score		8	

Governance		
Prestatieveld	Beoordeling	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6,0	20%
Gemiddelde score	6	

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Algemeen

- Zelfevaluatie Woonstichting Etten-Leur t.b.v. visitatie 2010 door Raeflex
- SWOT-analyse
- Organogram

Presteren naar Ambities en Doelen

- Ondernemingsplan 2010-2014: Wonen doet Leven
- Ondernemingsplan 2005-2008
- Tussenrapportage Strategisch Voorraadbeleid 2008
- Informatiebeleidsplan 2010-2013

Presteren naar Opgaven

- Prestatieafspraken Woonstichting Etten-Leur – Gemeente Etten-Leur 2008-2015
- Prestatieafspraken Woonstichting Etten-Leur – Gemeente Etten-Leur 2005-2006
- Investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur 2007-2015
- Correspondentie inzake investeringsbod en heroverweging
- Heroverweging investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur d.d. 21-10-2009
- Woonvisie Etten-Leur 2007-2015
- Wijkontwikkelingsplan Bankakkers
- Wijkontwikkelingsplan Hooghuis
- Wijkontwikkelingsplan Centrum-Oost

Presteren volgens Stakeholders

- Leefbaarheidsnota 2009
- Webrapportage KWH-huurlabel 2009
- Meetuitkomsten KWH-huurlabel 2009

Presteren naar Vermogen en Efficiency

- Begroting 2010 en meerjarenbegroting Woonstichting Etten-Leur
- Begroting 2010 en meerjarenbegroting Diensten
- Begroting 2010 en meerjarenbegroting Projecten
- Corporatie in Perspectief 2009
- Corporatie in Perspectief 2008
- Corporatie in Perspectief 2007
- Corporatie in Perspectief 2006
- Oordeelsbrief CFV 2010
- Oordeelsbrief CFV 2009
- Solvabiliteitsoordeel CFV 2009 (verslagjaar 2008)
- Jaarverslag 2009
- Jaarverslag 2008
- Jaarverslag 2007
- Jaarverslag 2006
- Jaarrekeningen Woonstichting Etten-Leur, Diensten en Projecten 2009
- Jaarrekeningen Woonstichting Etten-Leur, Diensten en Projecten 2008

- Jaarrekeningen Woonstichting Etten-Leur, Diensten en Projecten 2007
- Jaarrekeningen Woonstichting Etten-Leur, Diensten en Projecten 2006
- Bevindingen interim controle 2009 d.d. 04-03-2010
- Accountantsverslag 2008
- Managementinformatie 4^e kwartaal 2009 Woonstichting Etten-Leur
- Managementinformatie 4^e kwartaal 2009 Diensten
- Managementinformatie 4^e kwartaal 2009 Projecten
- Handboek treasury – samenwerking corporaties West-Brabant
- Begroting onderhoud

Governance

- Statuten d.d. 08-09-2003
- Reglement voor de RvC van Woonstichting Etten-Leur d.d. 21-03-2001
- Profiel voor leden van de RvC van Woonstichting Etten-Leur
- Verslagen vergaderingen Raad van Commissarissen

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- De heer prof. mr. P. Vlaardingerbroek (voorzitter)
- De heer J. Backx
- De heer mr. G.J.M. Kersten

Bestuurder

- De heer K.M.A. van Dongen (lid Raad van Bestuur WENS)

Directieteam

- De heer J. Dekkers (directeur Control en Bedrijfsbeheer)
- De heer R. van Son (directeur Wonen)
- De heer D. van Opstal (directeur Vastgoed)

Leden OR

- De heer J. Muijs (voorzitter)
- De heer D. Vendel
- Mevrouw M. van der Kerkhof
- De heer W. Doorten

Bestuur WENS (WEL en Surplus)

- De heer B. Awad

Gemeente Etten-Leur

- De heer A.P.M.A. Schouw (wethouder Bouwen en Wonen)
- De heer P. Boekelman (coördinator wonen)
- Mevrouw M. Rijnen-Faber (Gemeenteraadsfractie PvdA)
- Mevrouw J. Eggenkamp (Gemeenteraadsfractie GroenLinks)
- De heer R.L. Dujardin (Gemeenteraadsfractie D66)

Huurdersbelangenvereniging (HBV)

- De heer P. Koeneraads (bestuurslid)
- De heer H. Braats (penningmeester)

Bewonerscommissies

- De heer J.A. Wegman (Albatros)
- De heer J. Hoolboom (L'Avenir)
- De heer P. Penninx (Lumenstaete)
- De heer J. van Zitteren (Lumenstaete)

Wijkverenigingen

- De heer A. Jongenelis (Centrum West)
- Mevrouw M. Knijnenburg (Buurtbelang De Keen)

Belangenorganisaties

- Mevrouw J. Gelderblom (Platform Minima en Maatschappelijk Welzijn)
- Mevrouw R. van der Kar (Platform Minima en Maatschappelijk Welzijn, voorzitter Voedselbank)
- De heer R. Wybenga (Stichting Seniorenraad Etten-Leur)
- Mevrouw R. van Dazen (Advies Commissie Wonen)
- Mevrouw C. Motaresi (Advies Commissie Wonen)

Zorginstellingen

- De heer H. Weggen (Avoord Zorg en Wonen)
- De heer A. Maranus (Stichting Surplus)
- Mevrouw E. Korse (regiomanager Surplus Welzijn)
- Mevrouw J. Voorn (Thebe Mark en Maasmond)
- De heer T. Schneijdenberg (Stichting Amarant)
- Mevrouw L. van Lieshout (MEE West-Brabant)

Welzijnsinstellingen

- De heer R. van Dommele (Stichting Activiteitscentrum Het Turfschip)
- De heer J. de Kok (Theater Congrescentrum De Nobelaer)

Onderwijsinstellingen

- De heer P. van Heusden (Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur)

Bijlage 2 **Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter:

Naam, titel, voorletters:
Hooimeijer, prof. dr. P.



Geboorteplaats en -datum:
Oud-Beijerland, 21 mei 1955

Woonplaats:
Utrecht

Huidige functie:

- Hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en Wetenschappelijk Directeur van de landelijke onderzoekschool voor Stedelijk en Regionaal Onderzoek (NETHUR)

Onderwijs:

- 1988: Promotie aan de Universiteit Utrecht (met Marianne Linde) Titel proefschrift: Vergrijzing, individualisering en de woningmarkt
- 1983: Doctoraal examen Stadsgeografie en Planologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam (cum laude)
- 1977: Aardrijkskunde en Engels, Nieuwe Lerarenopleiding VL-VU, Amsterdam
- 1972: HBS-B RijksHBS, Oud-Beijerland

Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2003-2005: Decaan Faculteit der Geowetenschappen en hoogleraar Demografie aan de UU
- 2000-2003: Decaan Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en interim decaan Faculteit Aardwetenschappen
- 1998-2000 Wetenschappelijk Directeur van de Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research (NETHUR)
- 1995-2005: Hoogleraar Demografie aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1990-1994: Universitair Hoofd Docent Bevolkingsgeografie aan de

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht (0.8) en Hoogleraar Demografie Planologisch Demografisch Instituut van de UvA (0.2)

- 1988-1990: Onderwijscoördinator van de 'Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research' (0.6) en Universitair Docent aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de UU (0.4)
- 1986-1988: NWO-Onderzoeksmedewerker gestationeerd in de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1985 – 1985: Onderzoeksmedewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht
- 1983-1985: Docent methoden en technieken van ruimtelijk onderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam
- 1980-1983: Studentassistent Ruimtelijke Statistiek Vrije Universiteit

Relevante nevenfuncties:

- Vanaf 2008: Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- Vanaf 2007: Lid Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO)
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- Vanaf 2001: Lid van de KNAW Global Change commissie met betrekking tot Mondiale Klimaatverandering
- Vanaf 2002: Lid van de Raad voor Ruimtelijk, Milieu en Natuuronderzoek (RMNO)
- Vanaf 2002: Voorzitter van de stuurgroep van het onderzoeksprogramma 'Gedrag, Milieu en Omgeving' van NWO/OC&W/VROM/LNV
- Vanaf 2004: Lid van het bestuur van het Darwin Centrum voor Biogeologie
- Vanaf 2005: Lid van het Platform Onderzoek SURF
- Vanaf 2005: Lid van het Onderzoeksberaad van het Ruimtelijk Planbureau
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Programmaraad van het Onderzoeksinstituut OTB-TU Delft
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het ITC Enschede
- Vanaf 2006: Lid van de Raad van Toezicht van het Woon Investerings Fonds
- Vanaf 2006: Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting Etten-Leur te Etten-Leur

visitatieweek: 23 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer prof. drs. P. Hooimeijer

Geboortedatum : 21 mei 1955

Handtekening : 

Datum : 12 maart 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 2511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3520 RB Utrecht / (00) 230 31 50 / www.raeflex.nl / secretariaat@raeflex.nl

Algemeen commissielid:

Naam, titel, voorletters:
Swagerman Prof. dr. D.M.



Geboorteplaats en -datum:
Amsterdam 7 juni 1949

Woonplaats:
Hilversum

Huidige functie:

- Hoogleraar Controlling, management consultant

Onderwijs:

- 1996 – 2000: Universiteit Twente: Doctoraat Fac. Technologie & Management
- 1998: SIOO: Master of Change Management MCM
- 1991 – 1992: Universiteit Delft: Chartered Engineer Telecommunication Master of Business Telecommunication MBT
- 1989 Stanford University: Senior Executive Program SEP 89
- 1981 – 1983: SIOO Post-doctorale opleiding Organisatiekunde SIOO 39
- 1977 – 1978: Michigan State University: Graduate Business School; MBA
- 1969 – 1975: UvA: Doctoraal Algemene Politieke en Sociale Wetenschappen; afstudeerrichting bestuurskunde

Loopbaan:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- 2002 – heden: hoogleraar controlling aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 1997 – heden: zelfstandig adviseur. Verricht advieswerk op het terrein van de organisatie en inrichting van de financiële functie.
- 1997- 2004: verbonden aan Deloitte te Amsterdam
- 1993 – 1997: Deloitte & Touche management consultants BV partner belast met financieel management en internationale praktijk
- 1991 – 1993: Deloitte & Touche: director Financial Consultancy
- 1993 – 2003: Parttime Universiteit Twente: Faculteit Technologie & Management, richting Technische Bedrijfskunde afdeling Financieel Management en Bedrijfseconomie en afdeling Bestuurlijke informatiekunde
- 1999 – 2002: Eurac/Erasmus Universiteit Rotterdam: docent financieel en treasury management, Postdoctorale opleiding tot Registercontroller
- 1986 – 1991: KPMG: partner adviesgroep Financieel Management
- 1983 – 1986: PWC te Den Haag: manager management consulting
- 1981 – 1983: NV Koninklijke Bijenkorf Beheer KBB: directie-assistent
- 1978 – 1981: Twijnstra Gudde te Deventer
- 1975 – 1977: Moret & Limperg te Amsterdam

Nevenfuncties:

- Lid van de RvT van de Woningcorporatie Far West te Amsterdam
- Lid van de visitatiecommissie Pensioenfonds Nedlloyd
- Voorzitter Bestuur Blarickhof (charitatief fonds in de gezondheidszorg)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting Etten-Leur te Etten-Leur

visitatieweek: 23 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : De heer D.M. Swagerman

Geboortedatum

7-6-49

Handtekening



Datum

14 maart 2010

Secretaris:

Naam, titel, voorletters:
Dijkema E.J. MSc

Geboorteplaats en -
datum:
Assen, 22 april 1984

Woonplaats:
Beilen



Huidige functie:

- Consultant Organisation & Control, BDO Nederland, Utrecht

Onderwijs:

- Master of Science Business Administration: Change Management, Rijksuniversiteit Groningen (2005 – 2007)
- Bachelor of Science Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen (2002 – 2005)
- Gymnasium, Profiel Economie & Maatschappij, Roelof van Echten College, Hoogeveen (1996 – 2002)

Loopbaan:

- Secretaris Raeflex (2009 – heden)
- Consultant Organisation & Control BDO Nederland, Utrecht (2007 – heden)
- Afstudeeronderzoeker Axenza | Lentis (voorheen GGz Groningen), Zuidlaren (2006 – 2007)

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting Etten-Leur te Etten-Leur

visitatieweek: 23 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, of de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw E.J. Dijkema MSc

Geboortedatum : 22 april 1984

Handtekening : 

Datum : 11 maart 2010

Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

Beoordelingen per prestatieveld

Beoordeling Presteren naar ambities en doelen

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

Goed (8-7)

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren naar opgaven

Excellent (10-9)

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

Goed (8-7)

De opgave is bijna behaald.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

Onvoldoende (4 en lager)

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

Beoordeling Presteren volgens stakeholders

Excellent (10-9)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Goed (8-7)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Onvoldoende (4 en lager)

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency

Excellent (10-9)

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

Goed (8-7)

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

(Bijna) Voldoende (6-5)

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

Onvoldoende (4 of lager)

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

Beoordeling Governance

Excellent (10-9)

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

Goed (8-7)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

(Bijna) Voldoende (6-5)

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

Onvoldoende (4 of lager)

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen ³³	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ³⁴	Cijfer
Zorgen voor voldoende betaalbare en kwalitatief goede woningen	<p>Kwaliteit en betaalbaarheid staan hoog in het vaandel. WEL wil de voorraad de komende jaren met plm. 15% uitbreiden en de diversiteit daarbinnen vergroten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 20% woningbezit in elke wijk, waarvan 75% voor de primaire doelgroep; • Flexibel nieuwbouw-programma realiseren van 800-1.000 woningen hoofdzakelijk voor senioren, starters en bijzondere doelgroepen; • Slopen van 50-100 woningen en vervangen door nieuwbouw o.b.v. wijkvisies; • Verkoop van circa 150 woningen in de periode 2005-2008. 	<p><u>Jaarverslag 2009 en CiP 2009:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Op de wijk Sanderbanken na minimaal 20% bezit per wijk; • In 2009 is 93% van het bezit is bereikbaar met huurtoeslag; • Realisatie/prognose nieuwbouw* programma: 2009: 340/340 2008: 249/279 2007: 29/ 96 2006: 138/135 • In 2009 zijn er 340 woningen gebouwd. In de periode 2006-2009 zijn er 756 woningen door WEL gebouwd; • Provincie heeft bepaald dat er de komende 10 jaar niet meer dan 1.310 woningen gebouwd mogen worden in Etten-Leur (niet alleen door WEL); • Realisatie/prognose sloop*: 2009: 0/0 2008: 0/0 2007: 2/0 2006: 6/0 • Realisatie/prognose verkoop*: 2009: 22/25 2008: 18/25 2007: 28/40 2006: 42/40 • Realisatie verkoop: 2009: 22 bestaande 	<p>Aantallen</p> <p>(tot en met 2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenminste 250 betaalbare woningen (WEL Wonen en Wonen Comfort) bouwen; • Tenminste 150 duurdere woningen (WEL Comfort Plus, Luxe en Exclusief) bouwen; • Tenminste 100 starters koopwoningen bouwen; • Tenminste 150 levensloopbestendige woningen bouwen; • Ontwikkelen van 2 wooncomplexen voor een bijzondere doelgroep; <p>(in 2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% van het woningbezit is geschikt voor senioren; • 25% van de woningen die geschikt zijn voor senioren, is geschikt voor verzorgd wonen. 	7,8

³³ Op basis van Ondernemingsplan 2005-2008. In 2009 is gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan.

³⁴ Op basis van Ondernemingsplan 2010-2014.

Ambities	Meetbare doelen ³³	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ³⁴	Cijfer
		<p>huurwoningen en 28 van de 32 nieuw gebouwde koopwoningen. Inzetten van bijzondere verkoopvormen: KoopGoedkoop (verkoop huis, grond blijft bezit WEL) en verkopen onder voorwaarden (verkoop met korting aan klant, verkoop door klant aan WEL).</p> <p>* O.b.v. CiP-rapport.</p>		
	<p>Streven naar een inflatievolgend huurprijsbeleid o.b.v. 5-jaars inflatiegemiddelde plus 0,2%.</p>	<p><u>Jaarverslag 2009:</u></p> <p>Percentage van de maximale huur*: 2008: 67,0% 2007: 70,0% 2006: 60,8%</p> <p>* O.b.v. CiP-rapport.</p> <p>Huurprijs: 2008: 1,6% (inflatievolgend) 2007: 1,1% (inflatievolgend) 2006: 1,7+0,8= 2,5% 2005: 1,2+0,4= 1,6%.</p> <p>Om de onzekerheid van de jaarlijkse huurprijsverhoging te omzeilen biedt WEL Huurvast en Huurzeker. Bij Huurvast betalen huurders 5 of 10 jaar dezelfde huurprijs. Bij Huurzeker gaat de huurprijs jaarlijks met een vast percentage omhoog. Ultimo 2009 waren er 232 Huurvast en 41 Huurzekercontracten (afname van 5% t.o.v. 2008).</p>	<p>Betaalbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 80% van het bezit is betaalbaar en valt binnen de grenzen van huurtoeslag; • D.m.v. het bevorderen van energiezuinig gedrag van huurders streven naar energiebesparing van gemiddeld 5% per woning (2010-2013); • Vanaf 2012 alle woningen van WEL-optie en WEL-actief aanbieden o.b.v. woonlasten i.p.v. huurlasten; • Tenminste 50 woningen per jaar aanbieden via Koop Goedkoop (2010-2013) binnen nieuwbouwprojecten en bestaande bouw. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud vindt plaats o.b.v. een te 	<p>Strategisch Voorraadbeleid</p>	<p>Kwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle toe te voegen woningen conform 	

³⁵ Het KOMO-Systeemcertificaat 'Klimaatcorporatie' richt zich op de inbedding van (duurzame) energie, comfort en gezondheid in het strategisch voorraadbeleid en de planning van een woningcorporatie voor het planmatig onderhoud. De eisen stellen normen voor de mate waarin energiebesparing en duurzame energie, inbedding van die beleidsdoelen in het strategisch voorraadbeheer, onderhoudsplanning en financiële planning en toetsing van concrete doelen in de woningvoorraad nu en in de toekomst. De normen voor het procescertificaat zijn neergelegd in de nationale beoordelingsrichtlijn (BRL 5018) die door de deelnemende partners is vastgesteld.

Ambities	Meetbare doelen ³³	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ³⁴	Cijfer
	<p>ontwikkelen label o.b.v. marktpositie en restant exploitatietermijn (meer gedifferentieerd onderhoudsbeleid passend bij levensduur);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van energielabels; • Vergroten van gebruiksgemak (automatisering, domotica); • Verbeteren duurzaamheid (isolatie, zonne-energie). 	<p>opgesteld, mede op basis van Investeringsbod. Door veranderende omstandigheden (w.o. beperken mogelijkheden nieuwbouw in Etten-Leur door Provincie), is van de plannen afgeweken.</p> <p>WEL is in 2009 opnieuw erkend als Klimaatcorporatie³⁵; WEL spant zich aantoonbaar in voor duurzame energie, comfort en gezond leefklimaat.</p> <p>Eind 2009 is het energie- en milieubeleidsplan 2010-2014 vastgesteld.</p>	<p>label of certificaat Woonkeur³⁶ bouwen;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80% van de huurders tevreden over de kwaliteit van de woningen; • 1.000 woningen voorzien van Politiekeurmerk Veilig Wonen (2010-2013); • Gemiddeld min. Energielabel C in 2013. 	
Werken aan sterke en leefbare wijken	Opstellen van wijkontwikkelingsplannen.	<ul style="list-style-type: none"> • WEL stelt samen met de gemeente Etten-Leur elk jaar 2 wijkontwikkelplannen (WOP's) op; • De wijken Grauwe Polder, Centrum-Oost, Hooghuis (2009) en Banakkers (2009) beschikken over een WOP; • WEL scoort goed t.a.v. haar opgaven, bijv. projecten als 'Veilig achterom' (m.b.t. achterpadenverlichting); • In opgaande lijn de doelstelling om € 100/vhe te investeren in leefbaarheid behaald: <p>2008: € 117/vhe 2007: € 41/vhe 2006: € 0/vhe</p> <p>* O.b.v. CIP-rapportages 2007 t/m 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investerings circa 	<p>Sterke en leefbare wijken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keuzevrijheid bieden aan klanten. Minimaal 20% bezit in elke wijk; • Jaarlijks i.s.m. gemeente, partners en wijkbewoners voor 2 wijken in Etten-Leur wijkontwikkelingsplannen en/of uitvoeringsprogramma opstellen. In 2010 worden de WOP's voor Baai en Etten-Leur Noord opgesteld; • Tot en met 2013 € 100 per jaar per woning in bezit investeren in leefbaarheid. Wijkontwikkelingsplannen vormen hierbij de leidraad; • Tot en met 2013 minstens 2 maatschappelijke vastgoed voorzieningen realiseren; • Tot en met 2013 minstens 2 	7,7

³⁶ Het Woonkeur-certificaat wordt afgegeven aan nieuwbouwwoningen met voldoende woontechnische kwaliteit: een hoog niveau aan gebruikskwaliteit, inbraakwerendheid, sociale veiligheid, toegankelijkheid, flexibiliteit en aanpasbaarheid.

Ambities	Meetbare doelen ³³	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ³⁴	Cijfer
		<p>70% fysiek, 30% sociaal. WEL investeert i.r.t. andere corporaties meer dan gemiddeld fysiek en (iets) minder dan gemiddeld sociaal;</p> <ul style="list-style-type: none"> WEL probeert projecten te scoren op een schaal. Etten-Leur kent echter geen grote opgaven op het gebied van leefbaarheid. 	<p>projecten realiseren waarbij bewoners actief worden betrokken bij herontwikkeling.</p>	
<p>Samenwerken om maatschappelijke opgaven te vervullen</p>	<p>Samenwerking zoeken met collega-corporaties om een groter draagvlak te creëren voor beleidsontwikkeling, innovativiteit, kostenreductie en invloed op politieke besluitvorming.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toepassen van co-creatie (betrekken van belanghouders en toekennen van actieve rol). Het Withof is hierbij een experiment Samenwerking met gemeentelijke kredietbank en sociale zaken op het gebied van schuldhulpverlening; Contact met plaatselijke makelaars, (collega) ontwikkelaars en aannemers. 	<p>Samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2010 met Surplus een strategie ontwikkelen om wonen met zorg en welzijn te koppelen; Vanaf 2011 klant verschillende/deels vernieuwende concepten aanbieden op gebied van wonen, zorg en welzijn; Samen met partners investeren in initiatieven op gebied van wonen, zorg en welzijn. 	<p>7,4</p>
	<p>Een zichtbare bijdrage leveren aan de Etten-Leurse samenleving. De maatschappelijke prestatie beoordeelt WEL jaarlijks in overleg met klanten en andere belanghebbenden.</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 2005 jaarlijks prestatieafspraken maken met de gemeente Etten-Leur; Opzetten van een volkshuisvestingsplatform; Methode ontwikkelen om het maatschappelijk rendement te meten; Beleid opstellen ter ondersteuning van welzijn van de gemeenschap; 	<ul style="list-style-type: none"> Prestatieafspraken 2005-2006 en 2008-2015 opgesteld; In 2009 kansspel gespeeld met belanghouders, welke deels zijn vertaald in ambities in het ondernemingsplan 2010-2014; In afstemming met gemeente bepalen van beleid. WEL heeft o.b.v. woonvisie van de gemeente een investeringsbod 	<p>Maatschappij</p> <ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks structureel overleg met belanghouders t.b.v. maatschappelijke agenda en verantwoording; Minimaal 1x per jaar overleggen met gemeenteraadsfracties; 	

Ambities	Meetbare doelen ³³	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties ³⁴	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • Extra investeringen doen in leefbaarheidsprojecten. 	<p>uitgebracht;</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2009 is een nieuwe leefbaarheidsnota opgesteld; • WEL ontwikkelde in 2009 een meetinstrument met indicatoren om te bepalen welke (incidentele) activiteiten te steunen; • In 2009 gaf WEL € 130 per VHE uit aan leefbaarheid, in totaal ruim € 600K. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks toegepaste vormen van huurdersparticipatie evalueren; • Contact met jongeren/starters bevorderen, o.a. door jaarlijks een evenement te organiseren; • Tot en met 2013 2x woonbeurs organiseren. 	
	<p>Zoveel mogelijk persoonlijk contact met de klant.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie uitbreiden en aantal contactmomenten vergroten; • Versterken betrokkenheid huurders; • Meer keuze mogelijkheden bieden bij mutatie, onderhoud, nieuwbouw, dienstverlening, productontwikkeling; • Aanbieden verschillende vormen van woonbegeleiding; • Sneller aanpakken van overlast; • Meer aandacht geven aan belonen van 'goede huurders'; • Meer woonvormen bouwen en verhuren aan maatschappelijke zorginstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • WEL overlegt met de Huurders Belangen Vereniging (HBV) en plm. 15 bewonerscommissies; • Jaarlijks wordt er een beleidsdag georganiseerd waarbij HBV, bewonerscommissies en MT van WEL van gedachten wisselen over o.a. huurdersparticipatie, ondernemingsplan, woonlastenbeheersing en huurprijsbeleid; • Er zijn in 2009 2 belanghoudersbijeenkomsten georganiseerd; • Er is een belanghoudersidentificatietool ontwikkeld; • Een lijst met belanghouders is gepubliceerd op de website; • Uitvoeren woningmarktonderzoeken i.s.m. gemeente Etten-Leur. Dit vormt de basis voor het strategisch voorraadbeleid; • Onderzoeken van klantbehoeften middels klantonderzoek. 	<p>Klant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behouden KWH-huurlabel; • Elke 2 jaar een klantonderzoek uitvoeren om wensen en behoeften van klanten in beeld te krijgen; • Elke 2 jaar een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren om kwaliteit te toetsen; • Minimale beoordeling klanttevredenheid: 7,5; • Tot en met 2013 2 nieuwbouwprojecten uitvoeren waarbij huurders zo vroeg mogelijk worden betrokken; • Vanaf 2010: nieuw serviceconcept hanteren; • In periode 2010-2013 van klantgerichte naar klantgestuurde organisatie ontwikkelen. 	

Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>Streven naar minimaal 20% woningbezit in iedere wijk in Etten-Leur, waarvan 75% voor de primaire doelgroep.</p>	<p><u>Jaarverslag 2009:</u></p> <p>Ultimo 2009: op de wijk Sanderbanken na in elke wijk minimaal 20% bezit.</p> <p>Ultimo 2009 is 93% van de woningen bereikbaar met huurtoeslag.</p>	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 40% van het woningbezit is geschikt voor senioren; 25% van de woningen die geschikt zijn voor senioren, is geschikt voor verzorgd wonen. 	7,8
	Een flexibel nieuwbouwprogramma realiseren van 800-1.000 woningen hoofdzakelijk voor senioren, starters en bijzondere doelgroepen.	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>470 nieuwbouw-woningen gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tenminste 250 betaalbare woningen (WEL Wonen en Wonen Comfort) bouwen; Tenminste 150 duurdere woningen (WEL Comfort Plus, Luxe en Exclusief) bouwen; Tenminste 100 starters koopwoningen bouwen; Tenminste 150 levensloopbestedige woningen bouwen; Ontwikkelen van 2 wooncomplexen voor een bijzondere doelgroep. 	
	Verkoop van 150 woningen.	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>130 woningen verkocht, 8 woningen gesloopt.</p>		
	Streven naar een inflatievolgend huurprijsbeleid.	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>2008: 1,6% (inflatievolgend) 2007: 1,1% (inflatievolgend) 2006: 1,7+0,8= 2,5% 2005: 1,2+0,4= 1,6%.</p>		
	<p><u>Prestatieafspraken 2008-2015:</u></p> <p>In de periode 2008-2015 geven WEL en de gemeente uitvoering aan de ambities van de (projectenbundel) StructuurvisiePlus mede op basis van het</p>	<p>WEL geeft invulling aan het Investeringsaanbod. O.b.v. veranderende omstandigheden is het Investeringsbod i.o.m. de gemeente</p>		

³⁷ Op basis van Zelfevaluatie t.b.v. visitatie, Prestatieafspraken 2008-2015 en Strategisch Voorraadbeleid.

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	investeringsbod van WEL. <ul style="list-style-type: none"> In de periode 2008-2010 gemiddeld 20 woningen/jaar verkopen; Voor 1 oktober 2008 een (start)notitie waarin de kansen voor (bevordering) doorstroming worden uitgewerkt; Voor 1 januari 2009 bepalen speerpunten strategisch voorraadbeleid. 	heroverwogen en bijgesteld. Verkoop: <ul style="list-style-type: none"> 2009: 22 2008: 18 2007: 28 2006: 42 		
	Vanaf 2007 nemen WEL en gemeente het initiatief voor de uitwerking van wijkplannen. WEL en gemeente stellen vanaf 1 januari 2009 jaarlijks € 10.000 beschikbaar aan alle wijken voor 'spontane wijkinitiatieven'.	4 Wijkplannen (WOP's) opgesteld (Grauwe Polder, Banakkers, Centrum-Oost en Hooghuis).		
	Voor 1 januari 2009 nadere afspraken maken over invulling en realisatie nieuwbouwambitie WEL van 900 woningen.	WEL heeft een investeringsbod gedaan.		
	Minimaal 75% van het bezit is en blijft bereikbaar voor mensen die op huurtoeslag zijn aangewezen.	In 2009 is 93% van het bezit is bereikbaar met huurtoeslag.		
	WEL bepaalt binnen de door het Rijk gestelde kaders en na overleg met HBV de jaarlijkse huurverhoging.	Gerealiseerd (zie huurprijsbeleid).		
	<u>Strategisch voorraadbeleid:</u> Herbestemmen: 34 <ul style="list-style-type: none"> 32 MP → 32 ET 2 SR → 2 JO Verkoop: 469 <ul style="list-style-type: none"> 468 MP 1 SR Sloop: 213 <ul style="list-style-type: none"> 111 MP 56 SR 46 ET Nieuwbouw (vervangend): 361 <ul style="list-style-type: none"> 121 SR 240 ET Nieuwbouw (additioneel):	<u>Jaarverslag 2009:</u> Aantal woningen begin boekjaar: <ul style="list-style-type: none"> 2009: 4.527 2008: 4.365 2007: 4.333 2006: 4.247 Nieuwbouw: <ul style="list-style-type: none"> 2009: 325 2008: 180 2007: 47 2006: 131 Verkoop: <ul style="list-style-type: none"> 2009: 22 2008: 18 2007: 28 2006: 42 	<u>Jaarverslag 2009 (financiële meerjarenprognose):</u> Nieuwbouw: In de periode tot 2018 zo'n 530 objecten te realiseren (250 huurwoningen, 250 appartementen en 30 bijzondere projecten), grotendeels voorzien in de uitleggebieden Schoenmakershoek Oost en De Streek. Daarnaast een klein deel te realiseren op binnenstedelijke locaties. In het strategisch voorraadbeleid is een aantal complexen	

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	565 <ul style="list-style-type: none"> • 203 MP • 113 SR • 231 ET • 18 BD <u>NB.:</u> MP Meerpersoonshuishoudens SR Senioren (55+ jaar) JO 1-2 persoonshuishoudens (<30 jaar) ET 1-2 persoonshuishoudens (30 < 55 jaar) BD Bijzondere doelgroepen	Sloop: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 0 • 2008: 0 • 2007: 2 • 2006: 6 Totaal VHE einde boekjaar (woningen, garages, overige): <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 5.137 • 2008: 4.757 • 2007: 4.535 • 2006: 4.501 	benoemd als potentiële locatie voor herstructurering. Definitieve besluitvorming moet nog plaatsvinden.	
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<u>Zelfevaluatie:</u> Opzetten van klantenpanels.	<u>Zelfevaluatie:</u> Er is in de betreffende periode geen klantenpanel opgezet. <u>Jaarverslag 2009:</u> WEL overlegt met de Huurders Belangen Vereniging (HBV) en plm. 15 bewoners- commissies.		7,9
	Vierjaarlijks een woonwaarderingsonderzoek uitvoeren.	Er is in de betreffende periode geen woonwaarderingsonderzoek uitgevoerd.		
	Invoeren Klant Relatie Management.	Er is in de betreffende periode geen klantrelatiemanagement ingevoerd.		
	Meer keuzemogelijkheden bieden bij mutatie, woningaanbieding, onderhoud, nieuwbouw, dienstverlening en productontwikkeling.	De keuzemogelijkheden voor de klant zijn uitgebreid bij mutatieproces, uitvoering van planmatig onderhoud en nieuwbouw (afwerking van de woning).	<ul style="list-style-type: none"> • Alle toe te voegen woningen conform label of certificaat Woonkeur bouwen; • Tot en met 2013 2 nieuwbouwprojecten uitvoeren waarbij huurders zo vroeg mogelijk worden betrokken; • Vanaf 2010: nieuw serviceconcept hanteren; • In periode 2010-2013 van klantgerichte naar klantgestuurde organisatie ontwikkelen; • Jaarlijks toegepaste vormen van 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
			huurdersparticipatie evalueren; <ul style="list-style-type: none"> • Contact met jongeren/starters bevorderen, o.a. door jaarlijks een evenement te organiseren; • Tot en met 2013 2x woonbeurs organiseren. 	
	Overlast van huurders sneller aanpakken.	Project 'Buurtbemiddeling' opgezet. Hierbij worden vrijwilligers opgeleid om te bemiddelen als er bijvoorbeeld een burenruzie is ontstaan. Het project is een succes en wordt voortgezet.		
	Voeren van een meer gedifferentieerd onderhoudsbeleid, dat past bij de levensduur van de woning.	Afhankelijk van het restant exploitatietermijnen per complex is het onderhoudsbeleid aangepast en vastgelegd in complexbeheerplannen.		
	Het KWH-label behalen en behouden.	KWH-label is behouden. Corporatie bellen <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 7,0 • 2006: 7,1 • Landelijk: 7,5 Woning veranderen <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 7,3 • 2006: 7,6 • Landelijk: 7,4 Woning onderhouden <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 8,1 • 2006: 8,3 • Landelijk: 7,8 Klachten afhandelen <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 6,7 • 2006: 6,9 • Landelijk: 6,7 Woning verlaten <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 8,2 • 2006: 7,8 • Landelijk: 8,2 Sinds 2009 wordt na oplevering van nieuwbouw een vragenlijst voorgelegd aan nieuwe bewoners om de kwaliteit te meten.	<ul style="list-style-type: none"> • Behouden KWH-huurlabel; • Elke 2 jaar een klantonderzoek uitvoeren om wensen en behoeften van klanten in beeld te krijgen; • Elke 2 jaar een klanttevredenheids-onderzoek uitvoeren om kwaliteit te toetsen; • Minimale beoordeling klanttevredenheid: 7,5; • 80% van de huurders tevreden over de kwaliteit van de woningen; • 1.000 woningen voorzien van Politiekeurmerk Veilig Wonen (2010-2013); 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<u>Prestatieafspraken 2008-2015:</u> Voor alle nieuwbouw geldt Woonkeur als uitgangspunt genomen.	Woonkeur wordt als uitgangspunt gehanteerd.		
	WEL verdeelt woningen op basis van WELoptie en WELactief.	Gerealiseerd.		
c. Leefbaarheid	<u>Zelfevaluatie:</u> Opstellen van een beleid ter ondersteuning van activiteiten die het welzijn van de gemeenschap Etten-Leur bevorderen.	<u>Zelfevaluatie:</u> Leefbaarheidsnota vastgesteld in 2009.	<ul style="list-style-type: none"> In 2010 met Surplus een strategie ontwikkelen om wonen met zorg en welzijn te koppelen; Vanaf 2011 klant verschillende/deels vernieuwende concepten aanbieden op gebied van wonen, zorg en welzijn; 	8,0
	Extra investeringen doen in leefbaarheids-projecten samen met bewoners, gemeente, politie, wijkvereniging en stichting welzijn.	Financiële investeringen zijn in de afgelopen jaren afgenomen in omvang. <ul style="list-style-type: none"> WEL ontwikkelde in 2009 een meetinstrument met indicatoren om te bepalen welke (incidentele) activiteiten te steunen; In 2009 gaf WEL € 130 per VHE uit aan leefbaarheid, in totaal ruim € 600K. 	<ul style="list-style-type: none"> Tot en met 2013 € 100 per jaar per woning in bezit investeren in leefbaarheid. Wijkontwikkelingsplannen vormen hierbij de leidraad; 	
	<u>Prestatieafspraken 2008-2015:</u> Projectmatige uitwerking beheren op niveau (BON): WEL zal een bijdrage leveren van € 700K per jaar in leefbaarheids-projecten, waarvan 60% een directe relatie heeft met de openbare ruimte en de huurwoningen van WEL. Middelen voor leefbaarheid o.b.v. investeringsbod per jaar: <ul style="list-style-type: none"> 2009 (e.v.): € 789K 2008: € 340K 2007: € 425K Tot en met 2009 worden de hiervoor genoemde middelen als volgt	I.v.m. bijgestelde mogelijkheden voor nieuwbouw door de Provincie, heeft WEL i.o.m. de gemeente haar investeringsbod moeten herzien. Dit heeft geleid tot bijgestelde afspraken t.a.v. investeringen op het gebied van leefbaarheid (€ 100 per woning per jaar). <ul style="list-style-type: none"> WEL ontwikkelde in 2009 een meetinstrument met indicatoren om te bepalen welke (incidentele) activiteiten te 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	ingezet: <ul style="list-style-type: none"> • 30% welzijn (o.a. buurtbemiddeling, jong & oud); • 60% leefbaarheid (o.a. Veilig achterom, voortuinenproject); • 10% veiligheid (o.a. ondergrond speelvoorzieningen). 	steunen; <ul style="list-style-type: none"> • In 2009 gaf WEL € 130 per VHE uit aan leefbaarheid, in totaal ruim € 600K; • Project Veilig Achterom is na 2008 verlengd door WEL. In 2009 zijn straten in Centrum-Oost, Banakkers, Grauwe Polder en Baai veiliger gemaakt; • WEL steunde in 2009 een initiatief om voortuinen op te knappen. 		
	De gemeente en WEL investeren jaarlijks samen € 50K in de verbetering van de kwaliteit en kwantiteit van het openbaar groen.	<ul style="list-style-type: none"> • Voortuinproject; • Verbeteren openbaar groen; 		
	Projecten 'Veilig achterom': de gemeente en WEL organiseren jaarlijks enkele achterpadenprojecten t.b.v. veiligheid en verbeteren fysieke woonomgeving.	Gerealiseerd.	Voorzetten project Veilig achterom door WEL.	
	De gemeente en WEL organiseren jaarlijks minimaal 3 projecten ter verbetering van de fysieke woonomgeving, verhogen van welzijn en intensiveren onderling contact bewoners.	<ul style="list-style-type: none"> • Buurtbemiddeling; • Schoonmaakactie; • Organiseren van Burendag; • Verbeteren veiligheid door aanbrengen (betere) verlichting; • Verbeteren trottoirs. 		
	De gemeente en WEL investeren jaarlijks samen € 50K in het realiseren van 'kindveilige buurten'. Voor 1 juni van elk jaar worden in samenhang met wijkplannen en de te selecteren leefbaarheidsprojecten bepaald waarvoor de beschikbare middelen worden ingezet.	O.a. uitvoeren van speelplannen.		
	Samen met partners als politie, Maatschappelijke Opvang, de Markenlanden en GGZ maakt WEL praktische afspraken over schuldhulpverlening en andere acties om woningontruimingen te voorkomen en beperken.	<u>Jaarverslag 2009:</u> Tot 1 januari 2010 hebben 77 huurders een aanzegging ontvangen; 14 woningen zijn daadwerkelijk ontruimd. In 2008 waren er 63		

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		aanzeggingen, waarop 8 ontruimingen volgden.		
	Terugdringen overlast (illegaal) afval bij hoogbouwoningen door jaarlijks verbeteringen aan te brengen bij 2 locaties van 'betonboxen'. WEL stelt jaarlijks € 10K beschikbaar.	WEL kent geen registratiesysteem voor overlastklachten. Wel werden minder klachten in behandeling genomen in 2009 i.v.m. buurtbemiddeling.		
	<p><u>Investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur 2007-2015:</u></p> <p>Extra investeren in de sociale samenhang en in de fysieke woonomgeving van wijken die leefbaarheidsimpulsen kunnen gebruiken.</p> <p>Verlagen van de energielasten en dit inzichtelijk maken door een communicatiemodel binnen het Europese project Reshape te ontwikkelen. Verlaging van het energiegebruik van gemiddeld 10% per woning.</p> <p>Tot 2015 fors investeren in onderhoud, energiezuinigheid en fysieke en niet-fysieke leefbaarheidsactiviteiten.</p> <p>Uitgaande van een totale woningvoorraad van 5.400 ultimo 2015 en een bedrag van € 1.000 per woning betreft de investering totaal € 5,4 miljoen in 8 jaar tijd.</p>	<p><u>Heroverweging investeringsbod aan de gemeenschap Etten-Leur:</u></p> <p>I.p.v. € 1.000 per woning van de totaal te bereiken eindvoorraad in 8 jaar tijd (totaalinvestering van € 5,4 miljoen in 8 jaar, jaarlijks leefbaarheidsbudget van € 687,5K): € 100 per woning per jaar (leefbaarheidsbudget 2010: circa € 461K).</p>		
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>Aanbieden van verschillende vormen van (preventieve) woonbegeleiding of hierbij bemiddelen.</p>	<p><u>Zelfevaluatie:</u></p> <p>Diverse projecten gerealiseerd, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akkerweg 9 (Amarant); • Ketelhuis aan de Streek (Amarant); • Top 8 in complex De Wachter (NSWAC); • Roosendaalseweg 88 (Prisma); • Spoorlaan (Amarant). 	Ten minste 2 wooncomplexen voor een bijzondere doelgroep realiseren.	7,7
	Meer woonvormen bouwen en verhuren aan maatschappelijke	Diverse eengezinswoningen t.b.v. cliënten van GGZ	<ul style="list-style-type: none"> • In 2010 met Surplus een strategie 	

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	zorginstellingen.	en St. De Zuidwester.	ontwikkelen om wonen met zorg en welzijn te koppelen; <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 2011 klant verschillende/deels vernieuwende concepten aanbieden op gebied van wonen, zorg en welzijn; 	
	<u>Prestatieafspraken 2005-2006:</u> Ouderen: <ul style="list-style-type: none"> In 2005 en 2006 worden 3 woonzorgcomplexen opgeleverd. Daarmee komen circa 300 specifieke woningen voor ouderen beschikbaar; Overleg inzake rapport 'Ouderenproof'; Project 'Blijvend thuis in eigen huis'. 	Tweemaal per jaar wordt overlegd met de Seniorenraad.		
	Lagere inkomens: Garantie dat ruim meer woningen een huurprijs hebben onder de aftoppingsgrens individuele huursubsidie dan de omvang van de primaire doelgroep groot is. D.w.z. minimaal 75% van de woningvoorraad bereikbaar.	In 2009 is 93% van het bezit is bereikbaar met huurtoeslag (zelfs een toename t.o.v. 2005 (84%)).		
	Lichamelijke/ verstandelijke beperking: Prestatieafspraken maken in 2006.	Zie opgaven conform prestatieafspraken 2008-2015.		
	Jongeren: Opleveren van 18 goedkope koopwoningen voor jongeren (18-30 jaar) in 2006.	Gerealiseerd.		
	Statushouders: In 2005 en 2006 stelt WEL 5 woningen beschikbaar om de taakstelling te realiseren. Indien er aanleiding toe is, stelt WEL meer woningen beschikbaar of worden andere initiatieven ontwikkeld.	Gerealiseerd.		

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	<p>Maatschappelijke organisaties:</p> <p>WEL stelt in 2005 en 2006 maximaal 13 EGW beschikbaar aan maatschappelijke organisaties.</p>	<p>Gerealiseerd.</p>		
	<p><u>Prestatieafspraken 2008-2015:</u></p> <p>WEL zal in haar bouwprogramma voor de komende jaren extra aandacht schenken aan de bouw van woningen voor senioren en starters. De gemeente zal wel de benodigde grond aanbieden om de ambitie conform woonvisie en investeringsbod te kunnen waarmaken.</p>	<p>In 2009 2 koopwoningen aangeboden aan starters.</p> <p>In 2009 gestart met de bouw van 8 appartementen (Etten-Leur Noord) voor starters. Verkoop in 2010.</p> <p>Versterken van het contact met jongeren middels Jongerenplatform Etten-Leur en organisatie van een evenement.</p>		
	<p>Diverse projecten voor bijzondere doelgroepen worden ontwikkeld. Uitgangspunt is gemeentelijk beleidskader 'huisvesting bijzondere doelgroepen'.</p>	<p>Diverse projecten gerealiseerd, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akkerweg 9 (Amarant); • Ketelhuis aan de Streek (Amarant); • Top 8 in complex De Wachter (NSWAC); • Roosendaalseweg 88 (Prisma); • Spoorlaan (Amarant). 		
	<p>Als vaste overlegpartner actieve bijdrage leveren aan uitwerking Wmo-beleidsvisie. Voor 1 januari 2009 concrete samenwerkingsafspraken vastleggen.</p>			
	<p>Realiseren van 4 woonservicegebieden in de periode 2008-2011.</p>	<p>Diverse projecten gerealiseerd, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akkerweg 9 (Amarant); • Ketelhuis aan de Streek (Amarant); • Top 8 in complex De Wachter (NSWAC); • Roosendaalseweg 88 (Prisma); • Spoorlaan (Amarant). 		

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	Voor 1 januari 2009 afspraken maken met Justitie inzake de huisvesting van ex-gedetineerden.			
e. Bouwproductie	<u>Zelfevaluatie:</u> Zie a.	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie/prognose nieuwbouw* programma: 2009: 340/340 2008: 249/279 2007: 29/ 96 2006: 138/135 In 2009 zijn er 340 woningen gebouwd. In de periode 2006-2009 zijn er 756 woningen door WEL gebouwd; Provincie heeft bepaald dat er de komende 10 jaar niet meer dan 1.310 woningen gebouwd mogen worden in Etten-Leur (niet alleen door WEL). 	<ul style="list-style-type: none"> Tenminste 250 betaalbare woningen (WEL Wonen en Wonen Comfort) bouwen; Tenminste 150 duurdere woningen (WEL Comfort Plus, Luxe en Exclusief) bouwen; Tenminste 100 starters koopwoningen bouwen; Tenminste 150 levensloopbestendige woningen bouwen; Ontwikkelen van 2 wooncomplexen voor een bijzondere doelgroep. 	7,7
	<u>Strategisch voorraadbeleid:</u> Nieuwbouw (vervangend): 361 <ul style="list-style-type: none"> 121 SR 240 ET Nieuwbouw (additioneel): 565 <ul style="list-style-type: none"> 203 MP 113 SR 231 ET 18 BD <u>NB.:</u> MP Meerpersoonshuishoudens SR Senioren (55+ jaar) JO 1-2 persoonshuishoudens (<30 jaar) ET 1-2 persoonshuishoudens (30 < 55 jaar) BD Bijzondere doelgroepen			
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	<u>Zelfevaluatie:</u> Slopen van 50-100 woningen en vervangen door nieuwbouw o.b.v. wijkvisies. Uitvoering in overleg met bewoners en in samenwerking met gemeente.	<u>Zelfevaluatie:</u> Beperkt aantal woningen gesloopt (8 in periode 2006-2009). 4 Wijkplannen (WOP) opgesteld (Grauwe Polder, Banackers,	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks i.s.m. gemeente, partners en wijkbewoners voor 2 wijken in Etten-Leur een wijkontwikkelingsplan en/of uitvoeringsprogramma 	5,9

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
		Centrum-Oost en Hooghuis).	opstellen; <ul style="list-style-type: none"> In 2010 WOP opstellen voor Baai en Etten-Leur Noord; Minstens 2 projecten initiëren waarbij bewoners actief worden betrokken bij herontwikkeling. 	
	<u>Prestatieafspraken 2005-2006:</u> In 2005 wordt gestart met herstructurering 'Daalbouwlocatie': sloop van 4 resterende woningen en nieuwbouw van 17 huurappartementen voor ouderen, 4 patiowoningen voor ouderen en 14 appartementen voor mensen met verstandelijke beperking. Voor 2006 wordt geen herstructurering voorzien.			
g. Overige opgaven	<u>Zelfevaluatie:</u> Meer aandacht voor belonen van goede huurders.	<u>Zelfevaluatie:</u> Met HBV is een voorstel in voorbereiding voor belonen van trouw huurderschap. Incidenteel worden bewoners beloond met kleine attenties.		7,4
	Maken van prestatieafspraken met de gemeente met name op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen nieuwe wijken woningbouw; Herstructurering bestaande wijken; Combineren van zorg en welzijn in de vorm van zorgzones; Uitvoering van leefbaarheidsprojecten. 	Met de gemeente zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt.		
	Opzetten volkshuisvestingsplatform bestaande uit belanghebbenden.	Met de gemeente is gesproken over toekomst en inhoud van Etten-Leurs Volkshuisvestingsoverleg (ELVO). Initiatief ligt bij de gemeente, WEL wacht af.		
	Methode ontwikkelen om maatschappelijk rendement te meten.	Geen methode ontwikkeld.		

Doelstellingen	Meetbare opgaven ³⁷	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	Per woning energielabels ontwikkelen.	Alle woningen zijn voorzien van een energielabel.		
	Ontwikkelen nieuwe contractvorm voor tussenvorm van huren en kopen.	Koop Goedkoop (23) en MGE / Verkoop onder voorwaarden.		
	Zoeken naar en toepassen van technische ontwikkelingen (domotica) en verbeteren duurzaamheid (isolatie, zonne-energie).	Op het gebied van duurzaamheid zijn warmtepompen en zonneboilers toegepast. Domotica toegepast in seniorencomplexen.		
	<p><u>Prestatieafspraken 2008-2015:</u></p> <p>Inzetten op het beperken van de woonlasten: in samenhang met het huurprijsbeleid via verlaging van energieverbruik en door te investeren in energetische maatregelen in nieuwbouw en bestaande woningen.</p> <p>Tot 2011 worden in samenspraak met derden minimaal 3 proefprojecten opgestart.</p> <p>Uiterlijk 1 juli 2008 besluiten over mogelijkheden 'EPA-project'.</p>	<p><u>Jaarverslag 2009:</u></p> <p>WEL doet onderzoek naar de hoogte van de woonlasten en zet in op het beperken van energieverbruik.</p> <p>EPA (Energieprestatieadvies) wordt uitgevoerd.</p> <p>In 2009 is het energie- en milieubeleidsplan gereed gekomen.</p>		

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	Zie o.a. prestatieafspraken met gemeente: voornamelijk bouwen voor senioren, starters en bijzondere doelgroepen, zorgen voor betaalbaarheid van woningen.	<ul style="list-style-type: none"> • Meer aanbod van woningen binnen primaire doelgroep; • Meer aanbod van woningen voor duurdere segment; • Wachtlijst van gemiddeld 4,5 jaar. 		7,1
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Woningen van goede kwaliteit (differentiatie naar doelgroepen), heldere informatie en goede bereikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Grote tevredenheid; • Woonruimteverdelingsysteem is (te) complex, vooral voor ouderen; • (soms) moeilijk om telefonisch contact te krijgen. 		8,0
c. Leefbaarheid	Zie prestatieafspraken met gemeente (o.b.v. investeringsbod): Bijdragen aan sociale en fysieke projecten t.b.v. bevorderen veiligheid, groenvoorzieningen, speelvoorzieningen, sociaal klimaat.	<ul style="list-style-type: none"> • Goede prestaties, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid is sterk verbeterd (middels 'Veilig achterom'); • Buurtbemiddeling succesvol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer aandacht voor voorzieningen dan infrastructuur gewenst. 	8,0
d. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	Zie prestatieafspraken met gemeente en samenwerkingsovereenkomsten met maatschappelijke organisaties: Voldoende huisvesting voor bijzondere doelgroepen.	<ul style="list-style-type: none"> • Woonzorgzones gerealiseerd; • Akkerweg 9 (Amarant); • Ketelhuis aan de Streek (Amarant); • Top 8 in complex De Wachter (NSWAC); • Roosendaalseweg 88 (Prisma); • Spoorlaan (Amarant). • Bijzondere huisvesting tijdig afgerond c.q. op schema. 		8,0
e. Bouwproductie	Zie prestatieafspraken met gemeente (en investeringsbod): Voldoende nieuwbouw om beschikbaarheid van betaalbare woningen van goede kwaliteit te kunnen garanderen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoog ingezet; • Heroverwegen. 		7,0
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	Zie prestatieafspraken met gemeente: Geen grote opgaven, wel de verwachting bij	<ul style="list-style-type: none"> • Nauwelijks opgaven in Etten-Leur; • Weinig gedaan tot op heden (kansen onbenut gelaten), 		6,0

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
	te dragen aan verbetering bij inbreidingsprojecten.	wachten is op daadwerkelijke uitvoering mede n.a.v. WOP's.		
g. Overige opgaven	Zie prestatieafspraken met gemeente: Investeren in energiebesparing t.b.v. lagere woonlasten. Investeren in maatschappelijk vastgoed.	<ul style="list-style-type: none"> • Waardering voor energie- en woonlastenbeleid; • Investeren in maatschappelijk vastgoed vinden plaats, maar beoordelingskader ontbreekt nog. 		7,0
h. T.a.v. de eigen ambities en doelen	Zie presteren naar ambities en doelen.	<ul style="list-style-type: none"> • WEL doet het over het algemeen goed, naar behoren. Geen zwaarwegende klachten; • Samenwerking Surplus wordt met argusogen bekeken. 		7,0

Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Mate waarin beschikbare vermogen wordt ingezet	Corporatie in Perspectief, CFV, 2009	Het CFV beoordeelt WEL in de periode 2010-2014 met een A1-status, wat aangeeft dat WEL een solide corporatie is en dat het uitgestippelde beleid past binnen de financiële mogelijkheden.	8,0
Beoogd economisch rendement op het (eigen) vermogen	Jaarverslag 2009	Ontwikkeling rentabiliteit eigen vermogen ultimo boekjaar: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 23,25% • 2008: 16,87% • 2007: -/- 19,34% • 2006: -/- 4,05% 	5,0
Solvabiliteitsdoelstelling i.r.t. gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Jaarverslag 2009 Minimaal 14,5% conform CFV, minimaal 15% conform doelstelling WEL.	Het minimale weerstandsvermogen wordt berekend door het CFV en bedraagt 14,5%. Het door WEL gewenste weerstandsvermogen is 15%. Conform meerjarenprognose blijft WEL de komende jaren (ook bij tegenvallende verkopen) boven de ondergrens. Eventuele herstructureringen zijn nog niet ingerekend. Ontwikkeling solvabiliteit ultimo boekjaar: <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 18% • 2008: 17% • 2007: 16% • 2006: 21% 	8,0
	Corporatie in Perspectief, CFV, 2009	O.b.v. de jaarrekening 2008 wordt WEL voldoende solvabel beoordeeld (solvabiliteitsoordeel 2009) met 30,9% t.o.v. van de minimale norm van 15%.	
Efficiency	Jaarverslag 2009	Formatie ultimo 2009: 57,2 FTE (68 medewerkers). Dit is een afname t.o.v. 2008. In de periode 2006-2008 was het aantal medewerkers gegroeid van 60 naar 72 (van 52,1 FTE naar 62,4 FTE). In 2009 heeft een efficiëncyslag plaatsgevonden bij Facilitaire Diensten. Enkel de vaklieden die structureel klantcontact hebben, worden vervangen. Ook zijn nieuwe (tijdelijke) functies gecreëerd, waaronder een 3 ^e huismeester en medewerker financieel beheer. WEL verkiest tijdelijk dienstverband boven externe inhuur i.v.m. bijbehorende kosten.	7,0
Interest dekking ratio	Jaarverslag 2009 Norm: minimaal 1,3.	Ultimo 2009: 1,66.	
Bedrijfswaarde / Leningsportefeuille	Jaarverslag 2009 Vuistregel: maximaal 75%.	Ultimo 2009: 60,3%.	
Financieringsrisico's	Jaarverslag 2009	Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) bepaalt aan de hand van de investerings- en	

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
		herfinancieringsprognose het faciliteringsvolume voor de komende 3 jaar. Het WSW heeft een verklaring van kredietwaardigheid en een faciliteringsvolume van € 119 miljoen afgegeven.	

Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is		<p>Er wordt momenteel gewerkt aan een nieuw toezichtkader in verband met de personele unie tussen WEL en Surplus. Nieuwe statuten en reglementen voor bestuur en Raad van Commissarissen en mandateringsregelingen dienen nog te worden vastgesteld.</p> <p>Als toezichtkader voor het uitvoeren van haar taken hanteert de Raad van Commissarissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BBSH-kader; • Aedescode; • Governance Code Woningcorporaties; • Reglementen RvC (2002); • WEL Integriteitsbeleid; • (Meerjaren)begroting; • Prestatie-eisen en doelstellingen bestuurder; • Ondernemingsplan; • Jaarplan; • Corporatie in Perspectief t.b.v. benchmark. 	5,0
		WEL voerde in 2009 een (standaard) klokkenluidersregeling in. Conform de beschrijving in het jaarverslag vond WEL dit niet passend binnen haar cultuur van openheid, maar zag zij zich hiertoe verplicht.	
		Bij het nalopen van de voorschriften van de Integriteitscode is gebleken dat WEL deze vrijwel allemaal toepast, zij het zonder expliciete sancties. Het CFV vond deze aanpak acceptabel als nulmeting. WEL zal eens in de 2 (i.p.v. 4) jaar de interne afspraken over integriteit verversen.	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	6,0
		Samenwerking met Surplus wordt met argusogen bekeken. Ondanks communicatie is de meerwaarde niet helder voor stakeholders.	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de	7,0

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
		<p>website beschikbaar gesteld.</p> <p>Regelmatig vindt er overleg plaats met de gemeente inzake de voortgang van de prestatieafspraken.</p>	
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	7,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en wordt via de website beschikbaar gesteld.	6,0
		Heroverweging investeringsbod is nodig gebleken.	

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

Bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

Bedrijfswaarde

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

Continuïteitsoordeel

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

Leningenportefeuille

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

Netto bedrijfslasten

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Netto kasstroom

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

Onderhoudskosten

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

Rentelasten op leningenportefeuille

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

Schuldverdienratio

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

Vermogenovermaat

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

Volkshuisvestelijk vermogen

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderiving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

WOZ-waarde

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.

Woonstichting Etten-Leur
Bredaseweg 1 • Postbus 140 • 4870 AC ETTEN-LEUR
Website www.woonwel.nl • E-mail info@woonwel.nl
Tel. (076) 502 46 00 • Fax (076) 501 70 27
Banknr.11.48.77.777 • KvK 20073996



Raeflex
Visitatiecommissie Hooijmeijer
Postbus 8068
3503 RB Utrecht

Datum verzending : 30 september 2010
Uw brief van / kenmerk :
Ons kenmerk : S&O/NR
Contactpersoon : Karo van Dongen
Onderwerp : reactie op visitatierapport

Geachte heer Hooijmeijer,

Van uw aanbod om een reactie te geven op het door uw commissie uitgebrachte visitatierapport maken wij graag gebruik. In deze brief geven wij allereerst aan wat onze ervaringen met het visitatietraject zijn. Ten tweede geven we een reactie op de bevindingen van de visitatiecommissie en geven we aan welke verbeterpunten we zien naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen.

Ervaringen visitatietraject

Om een goede vergelijking te kunnen maken met onze eerste visitatie, hebben we besloten om ons deze keer weer door Raeflex te laten visiteren. We wisten al dat het een intensief traject zou worden, wat wel ontzettend leerzaam is. Het traject startte met het schrijven van een zelfevaluatie en het verzamelen van verschillende documenten. Uiteindelijk is met input van het directieteam en de Raad van Commissarissen een kritische zelfevaluatie tot stand gebracht. Op 7 en 8 juni vonden de gesprekken plaats met verschillende stakeholders. We zijn heel blij dat zij hun medewerking hieraan verleend hebben. Zonder hun input had dit rapport niet tot stand kunnen komen.

Op 8 juli vond het eindgesprek met de visitatiecommissie plaats. Hierbij waren de Raad van Bestuur, het directieteam en de Raad van Commissarissen vertegenwoordigd. In het gesprek gaven wij onze eerste reactie op het conceptrapport. Daarbij ging het gesprek met name over het oordeel over de samenwerking met Surplus en over de organisatie van het intern toezicht binnen WEL. Deze onderwerpen bespreken we nader in deze reactie. Na het eindgesprek hebben we de gelegenheid gekregen om feitelijke onjuistheden in het conceptrapport te laten corrigeren. Helaas zijn we niet helemaal tevreden over het overnemen van de correcties en het herzien van het oordeel aan de hand hiervan.

Aan het einde van het visitatietraject kunnen we zeggen dat het leerzaam was om onszelf na vier jaar weer een spiegel voor te houden. Ik schreef net 'aan het einde van het traject', maar eigenlijk beginnen we net. Er ligt een uitdaging om ons te verbeteren aan de hand van de bevindingen van de commissie.

Algemene indruk

We zijn erg blij met de conclusie van de visitatiecommissie dat Woonstichting Etten-Leur (WEL) de juiste dingen doet en dat we ons binnen onze mogelijkheden voldoende inzetten om onze ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren. De commissie heeft het juist gezien dat wij een zichtbare bijdrage aan de Etten-Leurse samenleving willen leveren. Omdat we onze opgaven niet alleen kunnen invullen zijn we op samenwerking gericht.

Op de meeste vlakken herkennen we ons in de opmerkingen van de visitatiecommissie. In sommige conclusies herkennen we ons niet. We gaan nu graag in op een aantal opvallende punten.

Opvallende punten

Samenwerking Surplus

U geeft in het visitatierapport aan dat de nauwe samenwerking met Surplus heeft geleid tot barstjes in de relaties met andere stakeholders. We zijn geschrokken van deze conclusie. We vragen ons af op basis van welke uitspraken van onze stakeholders de commissie deze conclusie trekt. We ervaren zelf niet dat er 'barstjes' zijn ontstaan, maar gaan hier graag over in gesprek met onze stakeholders om dit te achterhalen en er, waar nodig, een oplossing voor te vinden.

We gaan onze stakeholders niet blijven proberen te overtuigen van de meerwaarde van de samenwerking, maar we willen hen de resultaten laten zien. Daarbij benadrukken we dat de nauwe samenwerking met Surplus niet betekent dat we samenwerking met andere partijen uitsluiten. We willen juist de mogelijkheden bekijken om ook met hen (prestatie)afspraken te maken.

Contact met stakeholders

U beoordeelt WEL als transparant richting haar stakeholders. Wij willen als organisatie absoluut zo transparant mogelijk zijn, dus we zijn hier heel blij mee. We zijn nog zoekende hoe we stakeholders het beste kunnen betrekken in onze planvorming en hoe we het beste verantwoording aan hen af kunnen leggen. In 2010 zijn we begonnen met het toepassen van co-creatie. Dit is een manier om stakeholders te betrekken bij planvorming. Bij een proces van co-creatie is het niet de corporatie die alles bedenkt, maar laat je betrokkenen meedenken. Een mooi effect hiervan is dat mensen zich verbonden gaan voelen, omdat zij zelf ideeën hebben aangedragen. In 2010 hebben we dit toegepast bij het geven van een nieuwe bestemming aan Het Withof. Het Withof is een gebied waarin onder andere een oud klooster staat dat in bezit is van WEL. We hebben omwonenden en geïnteresseerden gevraagd hun ideeën te geven voor de nieuwe invulling van het klooster en het gebied er omheen. In het visitatierapport staat dat stakeholders co-creatie soms als reactief interpreteren, omdat niet WEL de doelen, opgaven en plannen formuleert, maar de stakeholders. In het proces van co-creatie rondom Het Withof hebben wij echter heel veel positieve reacties gekregen op het feit dat mensen mee mochten denken. We zijn blij dat de commissie positief is over het toepassen van co-creatie. Het is een belangrijke nieuwe weg die we inslaan. Deze manier van legitimering geeft ons een heel goed gevoel. We gaan hier dan ook weer volop mee aan de slag.

Investeringsbod

In het visitatierapport komt het investeringsbod dat wij hebben gedaan aan de gemeenschap Etten-Leur een aantal keer aan bod. Er wordt gesteld dat we hoge ambities hadden en dat klopt. We hebben het investeringsbod inderdaad moeten bijstellen na een onvoorziene wijziging van de omstandigheden. Met name het feit dat de gemeente Etten-Leur in de komende jaren minder woningen mag bouwen dan gepland, speelde hierin een grote rol. Desalniettemin blijven we ons volop inzetten om invulling te geven aan het investeringsbod en de bijbehorende prestatieafspraken onder andere op het gebied van leefbaarheid.

BBSH

U heeft geconstateerd dat wij op bijna alle velden van het BBSH actief zijn. Daar waar opgaven liggen is WEL betrokken geeft u aan. We zijn blij met deze conclusie. Alleen op het gebied van herstructurering heeft WEL volgens de stakeholders kansen onbenut gelaten. We zijn het niet eens met deze conclusie. We vinden juist dat we heel veel gedaan hebben op dit gebied en er zijn tevens plannen niet doorggegaan omdat de gemeente zodanige randvoorwaarden stelde dat hiermee de haalbaarheid van de plannen onderuit werd gehaald. Voorbeelden van projecten zijn Lumenstaete, Elisabethpark, Klaverweide, Roosendaalseweg, Ketelhuis, Dahlia, L'Avenir, Turfijker, Spoorzone / Don Bosco, Regina Mundi, Onder de Torens / Kapelstraat. We staan er voor open om met onze stakeholders hierover het gesprek te voeren.

Governance

WEL heeft zich sinds de vorige visitatie verbeterd op het gebied van intern toezicht geeft u aan. Toch kent u een onvoldoende toe op het onderdeel 'goed bestuur'. De reden hiervoor is dat de Raad van Commissarissen (RvC) als gevolg van de personele unie met Surplus niet in de positie is om de Raad van Bestuur van WEL en Surplus integraal te beoordelen en zo nodig te corrigeren. Zij kan alleen de bestuurder van WEL verantwoordelijk houden. Het toezicht is geregeld in een reglement van toezicht. Het klopt dat de RvC formeel gezien direct slechts de statutair bestuurder van WEL kan corrigeren en in het uiterste geval kan ontslaan. Indirect geldt dat ook voor de onbezoldigd benoemde overige bestuurders. Dit heeft weliswaar geen gevolgen voor hun rechtspositie binnen Surplus, maar zou in de praktijk wel het einde van de samenwerking in de vorm van een personele unie betekenen.

Een andere opmerking ten aanzien van de RvC is dat er meer diversiteit en onafhankelijkheid zou mogen zijn. De samenstelling van de raad is al enige jaren onveranderd en bij herbenoeming vindt naar uw mening onvoldoende discussie plaats. Wij zijn het niet eens met deze opmerkingen van de commissie. WEL beschikt over een Raad van Commissarissen waarin verschillende disciplines zijn vertegenwoordigd. Bij herbenoeming wordt wel degelijk een zorgvuldige afweging gemaakt.

Tot slot

Ik dank uw commissie ten slotte voor de visitatie. Het was zoals al gezegd weer een intensief, maar leerzaam traject. In november organiseren wij een bijeenkomst om terugkoppeling te geven aan onze stakeholders. Wij gaan dan met hen in gesprek om de uitkomsten van de visitatie te laten zien en te kijken hoe we kunnen verbeteren en wat de rol van de stakeholders kan zijn bij de onderwerpen die betrekking hebben op onze relatie met hen. We vervatten dit in een actieplan waarmee we aan de slag gaan. We hopen dat dit goede resultaten oplevert voor de organisatie, die we zichtbaar kunnen maken aan onze stakeholders.

Met vriendelijke groet,

drs. K.M.A. van Dongen
Bestuurder

