

Maatschappelijke visitatie Forta

Opdrachtgever: Forta

ECORYS Nederland BV

Ton Lensen
Christine Oude Veldhuis
Sandra Groot

Rotterdam, februari 2010

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

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

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Forta	9
1.1 Profiel	9
1.2 Bezit	9
1.3 Organisatie	9
1.4 Beleidscyclus	10
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Eigen Wijs, Strategisch beleidsplan 2003-2006	11
2.3 En/Of! Ondernemingsplan Forta 2008-2012	14
2.4 Werkplannen 2006-2009	16
2.5 Overig beleid	16
2.6 Beleid in ontwikkeling	18
2.7 Prestaties en beoordeling	19
2.7.1 Prestaties 2006 en 2007 - Strategisch beleidsplan Eigen Wijs	19
2.7.2 Prestaties 2008-begin 2009 - Ondernemingsplan En/Of!	21
2.7.3 Totaaloordeel 2006-2007-2008-eerste kwartaal 2009	22
2.8 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	22
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Regionale opgaven	24
3.2.1 Woonvisie regio Drechtsteden	24
3.2.2 PALT-afspraken	26
3.2.3 Overige afspraken	27
3.3 Lokale opgaven	28
3.3.1 Woonvisie Zwijndrecht 2015 - Ruimte voor Kwaliteit	28
3.3.2 Woonvisie Hendrik-Ido-Ambacht (vastgesteld november 2007)	30
3.3.3 Prestatieafspraken gemeente Zwijndrecht (2006)	30
3.3.4 Vertaling PALT-afspraken naar lokaal niveau	32
3.3.5 Overige afspraken	34
3.4 Presteren naar Opgaven	35
3.5 Presteren naar Opgaven: goed	39

4	Presteren volgens Stakeholders (PnS)	41
4.1	Inleiding	41
4.2	Samenwerking en overleg	41
4.3	Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	45
4.3.1	Stakeholdersbijeenkomst 30 september 2009	46
4.3.2	Telefonische interviews	50
4.3.3	Eindoordeel stakeholders	52
4.4	Presteren volgens Stakeholders: goed	52
5	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	54
5.1	Inleiding	54
5.2	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	54
5.3	Financiële sturing door Forta	58
5.3.1	Meerjarenbegroting 2009 – 2013	60
5.4	Inzet maatschappelijk vermogen	62
5.5	Efficiëntie	64
5.6	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	65
6	Governance	69
6.1	Inleiding	69
6.2	Governance structuur	69
6.3	Intern Toezicht	70
6.4	Betrokkenheid van stakeholders	71
6.5	Prestatie op het gebied van governance: goed	71
	Het totaalbeeld	74
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	74
	Presteren naar Opgaven: goed	76
	Presteren volgens Stakeholders: goed	76
	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	77
	Presteren met betrekking tot Governance: goed	77
	Deel III: Integrale beoordelingstabellen	78
	Bijlagen	81
	Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)	82
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen Forta	88
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	89
	Bijlage 4: Documentatie	90
	Bijlage 5: Prestaties eigen ambities en doelen	93

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

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

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

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

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders.

Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

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

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.

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

² Idem.

- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie. De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Forta – de aanpak van ECORYS

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

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is in juni en juli 2009 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 18 augustus 2009 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en twee leden van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern³:
Op 18, 20 en 25 augustus 2009 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee leden van de Raad van Commissarissen en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde:
Op 30 september 2009 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders. In de loop van oktober 2009 zijn zes stakeholders middels een telefonisch interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie, omdat zij niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst op 30 september. Ook een tweetal collega-corporaties in de regio Drechtsteden is middels een telefonisch interview bij de visitatie betrokken.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
In de maanden september en oktober heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. De conceptresultaten zijn op 11 november 2009 gepresenteerd aan de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het managementteam

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

van Forta. In week 49 is het conceptrapport opgeleverd. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

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

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

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij enkele jaren terug en enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling wordt als volgt toegepast:

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

In de beleidsplannen, die de basis vormen voor een aantal beoordelingen in deze maatschappelijke visitatie, staat een groot aantal kwalitatieve doelen genoemd. De monitoring van deze kwalitatieve doelen en ambities gebeurt eveneens op een kwalitatieve manier.

Hierdoor is het niet mogelijk om de bovenstaande kwantitatieve beoordeling te hanteren. De cijfermatige beoordeling van de kwalitatief geformuleerde doelstellingen vindt als volgt plaats:

cijfer	toelichting
8	De hoofddoelstelling en alle subdoelstellingen zijn gerealiseerd
7	De meerderheid van de subdoelstellingen is gerealiseerd
6	De helft van de subdoelstellingen is gerealiseerd OF er is aangegeven dat de doelstelling en de planning waarschijnlijk gehaald worden
5	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd, maar met uitleg doorgeschoven naar een volgende periode
4	De doelstellingen zijn niet gerealiseerd en er wordt niet aangegeven wat de reden hiervoor is

Leeswijzer

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

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

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

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

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

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft de prestatie meting op de eigen doelen en ambities weer.

Tot slot

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

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

1 Forta

1.1 Profiel

Forta heeft een bezit van ca 4.800 verhuureenheden, waarvan iets meer dan 4.600 wooneenheden. Het werkgebied van Forta is de regio Drechtsteden met een focus op Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Forta tot de referentiegroep van corporaties met een marktgevoelig bezit. In totaal behoren 46 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Veel van het woningbezit van Forta dateert uit de jaren '60 en '70. Ten opzichte van het landelijke beeld is dit een groot aandeel. Forta heeft vooral meergezinswoningen (64%), waarbij de hoogbouw dominant is (42%).

Tabel 1.1 Woningbezit Forta

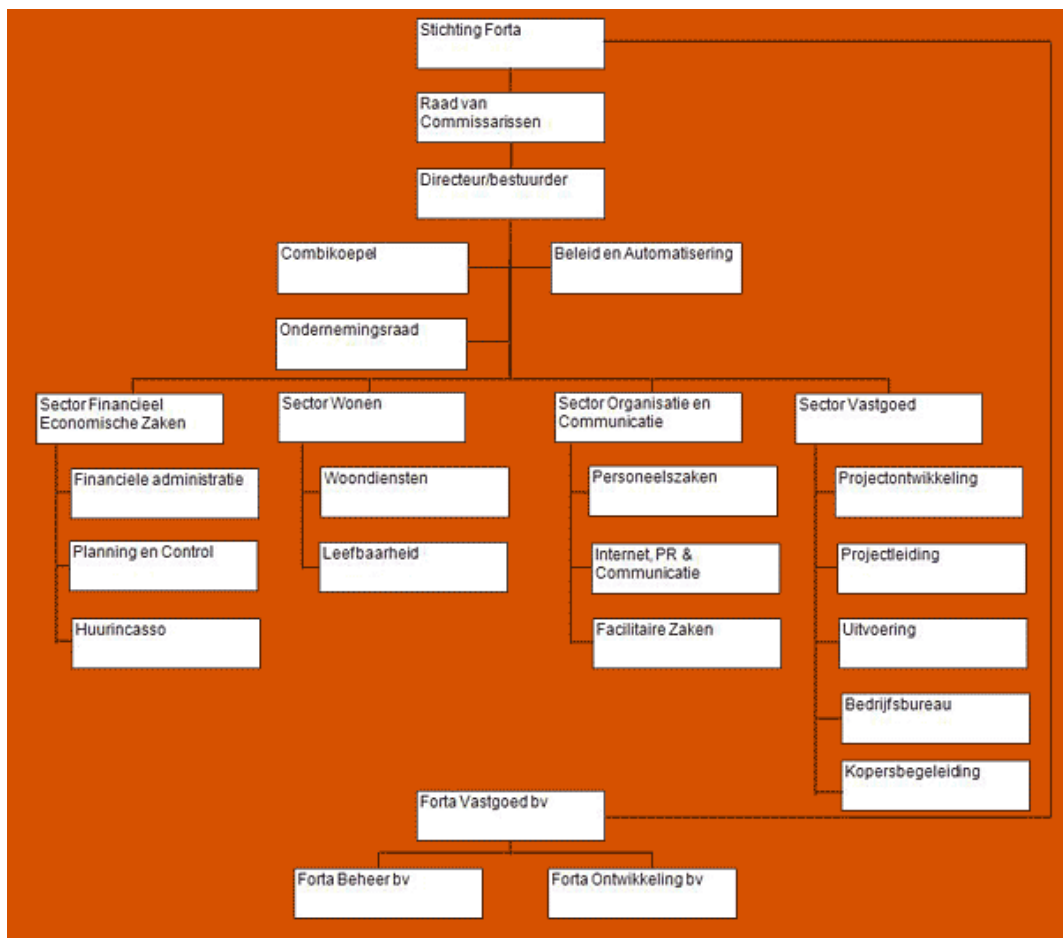
	Forta %	Landelijk %
Eengezinswoningen	36,0	43,7
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	14,0	28,0
Meergezinswoningen met lift	6,3	12,6
Hoogbouw	42,0	9,9
Eenheden verzorging	1,1	2,1
Overig	0,5	3,7
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, 2008, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het gemiddelde huurniveau ligt bij Forta op €410 per maand. Dit is 72% van maximaal redelijk. In de referentiegroep liggen deze cijfers iets lager (respectievelijk €397 en 67,7%). Bijna 23% van de woningen behoort tot de goedkope voorraad en iets meer dan 70% tot de bereikbare voorraad. In vergelijking met met name de referentiegroep, maar ook met het landelijke beeld is het aandeel dure huurwoningen bij Forta vrij hoog.

1.3 Organisatie

Forta is opgebouwd uit de volgende afdelingen: Sector Financieel-Economische Zaken, Sector Wonen, Sector Organisatie en Communicatie en Sector Vastgoed. De managers daarvan maken deel uit van het managementteam. Bij Forta werken 68 mensen. De organisatie ziet er als volgt uit:



Bron: Forta

1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Deze is bij Forta goed op orde. De missie, strategie en visie zijn voor meerdere jaren vastgelegd. In de tijdshorizon van de maatschappelijke visitatie zijn dat twee opvolgende beleidsplannen: Eigen Wijs (2003-2006) en En/Of! (2008-2012). De meerjarenstrategie krijgt een concrete uitwerking in jaarlijkse werkplannen. Er is een directe relatie tussen de concrete werkafspraken en de doelen en strategie uit de meerjarenstrategie. Het beleidsplan Eigen Wijs is aan het eind van de looptijd geëvalueerd. Jaarlijks worden de werkplannen geëvalueerd en van kwartaal tot kwartaal wordt de voortgang bijgehouden. Sinds 2008 wordt hiervoor de Balanced Score Card gebruikt.

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

2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie zijn twee beleidsplannen relevant voor de inventarisatie en beoordeling van de geleverde prestaties op de eigen ambities en doelstellingen. Allereerst is dit het strategisch beleidsplan 2003-2006: Eigen Wijs. Deze is in 2007 geactualiseerd in een ondernemingsplan En/Of! dat vooruitblijkt tot 2012. De strategische plannen zijn vertaald in jaarlijkse werkplannen die per kwartaal worden gemonitord. De Combikoepel (huurdersvertegenwoordiging) heeft tijdens de totstandkoming van het strategisch plan steeds mee kunnen denken en input kunnen leveren. Door de jaren heen is de monitoring steeds verder ontwikkeld wat in 2008 heeft geleid tot de invoering van een Balanced Score Card.

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

2.2 Eigen Wijs, Strategisch beleidsplan 2003-2006

De rode draad van het beleidsplan is dat in de periode 2003-2006 door Forta gewerkt wordt aan de verankering van Forta als maatschappelijk ondernemer in de samenleving. Het belangrijkste is dat de kernfunctie, verhuur en beheer van woningen voor de primaire doelgroep, goed gedaan wordt door Forta. Geleidelijk zal Forta naast de kernfunctie andere dingen gaan doen. Motto is: de kunst van het kiezen. Niet teveel tegelijk, maar constant werken aan een uitstekende kwaliteit en dienstverlening.

De veranderingen op de woningmarkt en in het bijzonder ten aanzien van de positie van corporaties leiden ertoe dat Forta aangeeft dat zij moet gaan beschikken over deels nieuwe vermogens en competenties:

- Positionering: Continu bezinnen op de eigen positie om te kunnen anticiperen en reageren op veranderingen bij klanten en collega-corporaties. Klantrelatie is een sleutelwoord.
- Productontwikkeling en –vernieuwing: Bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe woon(gerelateerde) diensten voor de primaire doelgroep en commerciële diensten voor andere doelgroepen. In het kader van kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het bestaande bezit zijn daarbij de herstructureringsopgaven van grote betekenis.
- Alertheid en flexibiliteit: daar waar concurrentie komt of de concurrentie toeneemt moet Forta in staat zijn snel in te spelen op de wensen en eisen van diverse typen afnemers van producten en diensten.

- Efficiëntie van bedrijfsvoering.
- Afstemming op doelgroepen.
- Maatschappelijke verankering: Forta moet continu werken aan het onderhouden en uitbreiden van contacten en samenwerkingsverbanden in Zwijndrecht en omgeving.
- Interessante gesprekspartner: Gezien de woningbouwopgaven, herstructureringsplannen, de veranderde positie van de overheid in woningbouw, worden hogere eisen gesteld aan de professionaliteit van Forta om als krachtige gesprekspartner te kunnen blijven functioneren. Dat is ook nodig om op de woningmarkt concurrerend te kunnen blijven opereren.

Forta verwoordde voor de periode 2003-2006 de volgende missie:

Forta ontwikkelt zich tot de beste dienstenleverancier op woon- en vastgoedgebied van Zwijndrecht en omstreken. Forta richt zich (naar evenredigheid) op alle doelgroepen die passen in de volkshuisvestelijke opdracht. Forta is een onmisbare partner voor derden en realiseert mede daardoor een krachtige lokale verankering.

Om de missie te verwezenlijken is het noodzakelijk dat de kernfunctie, het verhuren van woningen aan iedere passende doelgroep, kwalitatief op niveau is en gehouden wordt. Om die kernfunctie goed te blijven doen is het noodzakelijk om kwalitatief een goed woningaanbod te hebben:

- tegen een betaalbare huurprijs, passend bij de mogelijkheden van de doelgroep;
- in leefbare wijken;
- met een goede dienstverlening inclusief het nakomen van afspraken;
- met een passend en divers aanbod aan (service)producten en diensten.

Ten aanzien van een aantal gebieden rond de kernfunctie moeten volgens Forta verbeteringen tot stand komen

- Klant: verhuurproces, klantproces, niveau dienstverlening, dienstbaarheid.
- Beheer: verhuurbaarheid bezit, onderhoudsprestaties.
- Ontwikkeling: bezitsontwikkeling vernieuwing, verkoopprogramma.

De positie als dienstverlener wordt verder ontwikkeld door een verdere verbreding en verdieping van het productenaanbod op woongebied en door een verbreding en/of verdieping van het marktdomein, zowel richting doelgroepen als potentiële partners. Hier kan gedacht worden aan wonen en leefbaarheid, wonen en veiligheid, wonen en zorg, wonen en vrije tijd, wonen en winkelen etc.

Een belangrijk kennisgebied van Forta betreft het vastgoedbeheer. Forta zal zich gaan ontwikkelen en profileren als professioneel vastgoedbeheerder. Uitgaande van bovenstaande missie en koers wil Forta zich als organisatie ten opzichte van collega-corporaties vooral onderscheiden op de intensiteit van de verankering in het werkgebied Zwijndrecht en omstreken, mede door het niveau van het klantrelatiemanagement en het niveau van samenwerking met partners.

Op basis van voorgaande worden door Forta de volgende strategische doelstellingen geformuleerd, die onderverdeeld zijn in subdoelen:

Tabel 2.1 Doelstellingen (en uitwerking) beleidsplan Eigen Wijs

Hoofddoel	Subdoelen	Operationele doelen
1. Versterken positie als de dienstverlener op woongebied	1.a Vooraanstaande marktpartij door versterking en verankering in Zwijndrecht en verhoging professionaliteit	<p>Versterking en verankering door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkrijgen meer woningen - woondiensten aanbieden kopers - naamsbekendheid - maatschappelijke betrokkenheid - betrokkenheid van huurders/bewoners - samenwerking lokale partijen <p>Verhoging professionaliteit door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor goed personeel - groei door groei van bezit, groei VVE-beheer, fusie, samenwerking corporaties buiten regio, samenwerking back-office taken met lokale zorginstellingen
	1.b Kwaliteit van de kernfunctie verbeteren door uitstekende dienstverlening, kwaliteit van het bezit en voldoende/vlotte verkoop	<p>Operationele doelen klant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bieden woonservicepunt - weten wat de klant wil/niet wil - bereikbaar zijn - meer info bieden over woningbezit - bieden keuzevrijheid bij onderhoud - verbeteren leefbaarheid en wijkbeheer <p>Kwaliteit van het bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gekozen maatregelen uit portfolio worden uitgevoerd - periodieke inspecties introduceren - leveren goede kwaliteit onderhoud <p>Verkooptargets realiseren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - flexibele koopconstructies - goede PR-campagne
	1.c Productassortiment verbreden/verdiepen	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen nieuwe producten - er zijn veel creatieve ideeën van klanten> toetsen wat haalbaar is - product-marktcombinaties afstemmen op doelgroepen en bepalen hoe groot de vraag is - aanbieden tijdelijke verhuur voor sociale groep (later mogelijk ook commerciële doelgroepen)
	1.d Marktverbreding en verdieping	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen innovatieve vastgoedprojecten - meer aandacht woonomgeving - nieuwe PMC: wonen en leefbaarheid, wonen en veiligheid, wonen en zorg, wonen en welzijn, wonen en vrije tijd, wonen en winkelen - samenwerking (zorginstellingen of derden buiten regio)
	1.e Organisatie optimaal afstemmen	<ul style="list-style-type: none"> - duidelijkheid verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taakverdeling - meetbaar maken kwaliteit - meer te weten komen over de klant - inventariseren interne kennis - goed en vakkundig personeel waarbij Forta een goede werkgever is

Hoofdoel	Subdoelen	Operationele doelen
2. Vastgoedbeheerder worden	Introductie van commercieel beheer en vastgoed om Forta lokaal sterker te verankeren en de markt te verbreden	- groeien met 4 objecten jaarlijks - omzetten beheerprojecten naar eigendom/bezit

Bron: Eigen Wijs

De operationele doelen zijn nader uitgewerkt in activiteiten, organisatorische consequenties, trekkers en betrokkenen, prioriteit, planning, kosten en opbrengsten.

2.3 En/Of! Ondernemingsplan Forta 2008-2012

Eens in de 4 à 5 jaar wordt het ondernemingsplan van Forta herijkt. In 1999-2002 stond de omslag van een beherende naar een ontwikkelende organisatie centraal. In de periode 2003-2007 waren de interne kwaliteit en het maatschappelijk ondernemerschap centrale thema's. In de periode 2008-2012 worden de ingezette ontwikkelingen doorgezet en zijn er drie nieuwe uitdagingen benoemd. Dit zijn de thema's Kansen, Keuzevrijheid en Kwaliteit; deze vormen de peilers van het ondernemingsplan, die vanuit de volgende missie is geformuleerd.

Missie:

Forta is een ondernemende woningcorporatie die vooral actief is in de regio Drechtsteden. Als maatschappelijke onderneming streeft Forta naar kansen, kwaliteit en keuzevrijheid voor al haar klanten. Forta heeft extra aandacht voor mensen in kwetsbare posities.

Kansen

- Met een sociaal interventieprogramma wil Forta problemen opheffen die sociale stijging belemmeren bij de meest kwetsbare klanten van Forta. Ook biedt Forta kansen op versterking van de maatschappelijke positie van alle huurders door programma's ten aanzien van inkomen, leren, werken en zelfredzaamheid.
- Forta gaat zich meer richten op het voorkomen van huurachterstanden en uitzettingen. Er wordt een wooncoach in dienst genomen voor woon- en budgetadvies en ingezet op een nauwere samenwerking met partners zoals bijvoorbeeld de sociale dienst.
- Forta gaat het mogelijk maken voor mensen om eigen vermogen op te bouwen door verschillende koopconstructies aan te bieden.
- Forta gaat diverse activiteiten initiëren of ondersteunen om de zelfredzaamheid van de meest kwetsbare huurders te bevorderen. Gedacht wordt aan wijkvraagbaken, weekendklassen, burenhulpcentrale, 0€-winkels, opknopwerk in de wijk etc.

Keuzevrijheid

- Klanten en potentiële klanten van Forta krijgen keuzemogelijkheden bij alle producten en diensten; meer variatie en flexibiliteit is de doelstelling.
- De komende jaren worden verschillende huur- en koopconstructies ontwikkeld zoals huurvast, koop met korting en wel of geen terugkoopgarantie.
- Forta wil beter bereikbaar zijn op momenten dat de klant dat wil. Ook wil Forta nieuwe diensten gaan aanbieden; misschien samenwerken met een wasserette of boodschappendienst.

Kwaliteit

- Forta streeft naar een hogere waardering van klanten en relaties.
- Forta wil kwalitatief uitstekende woningen bieden met een goede prijs-kwaliteitverhouding en laag energieverbruik. In 2015 moeten alle woningen hieraan voldoen.
- Forta investeert in een prettige woonomgeving en gevarieerde wijken. Op alle gebieden wil Forta milieubewust en duurzaam ondernemen.
- Met potentiële klanten op nieuwe locaties wordt vroegtijdig overlegd over de gewenste kwaliteit van de woonomgeving.
- Forta voert kwaliteits-, comfort- en energielabels uit.
- Overal waar Forta geconcentreerd bezit heeft, brengt Forta de woonomgeving in kaart en worden er verbeterplannen opgesteld in overleg met gemeente en andere betrokkenen.

Een gezonde vastgoedportefeuille, gedegen vastgoedbeheer, goed rentmeesterschap, positieve waardeontwikkeling, een professionele organisatie en vitale samenwerkingsverbanden vormen het fundament voor het realiseren van de missie.

In het ondernemingsplan worden de randvoorwaarden benoemd die nodig zijn om de missie en de strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Wanneer gekeken wordt naar de financiële randvoorwaarden, geeft Forta aan, dat:

- De ambities deels uit de directe opbrengst van de verkoop van een gedeelte van het bestaand bezit worden gefinancierd.
- Forta strategisch gaat sturen op de waarde van het vastgoed. De vastgoedportefeuille wordt behandeld als een eigen vastgoedbeleggingsfonds. Groei en positieve waardeontwikkeling staan centraal in het ondernemingsbeleid. Forta streeft naar een evenwicht tussen financieel en maatschappelijk rendement.

Wanneer gekeken wordt naar de randvoorwaarden, die geformuleerd zijn ten aanzien van de organisatie, geeft Forta aan, dat

- het opleidingsbudget verhoogd wordt naar 4,7% van de bruto loonsom om alle ambities waar te kunnen maken
- er nieuwe functies komen zoals een wooncoach, een assetmanager, een projectmanager nieuwe media, een kwaliteitsmanager, een interventied medewerker en een coördinator voor het sociale interventieprogramma.

Interventieprogramma

Een belangrijk onderdeel van En/Of! is het interventieplan. Dit biedt huurders kansen op sociale stijging. Forta heeft zich georiënteerd op de beste manier om dit het te kunnen doen. In november 2009 wordt een pilot opgestart voor een periode van twee jaar, waarbij uitgangspunt is dat ca. 200 gezinnen bezocht worden en er ca. 50 gezinnen ondersteund kunnen worden.

Binnen het interventieprogramma is de rol van Forta het verwijzen van bewoners met problemen naar de juiste instellingen. Helpen waar het kan, maar ook grenzen stellen waar het moet.

Te huur of te koop

Uitgaande van de strategische doelen 1 en 2 waarin de versterking van empowerment en de keuzevrijheid centraal staan is eind 2008 gesproken over de mogelijkheden van huur en/of koop van het bezit. Een aantal varianten wordt besproken: Verkopen onder Voor-

waarden, Sociale Koop en Koop Goedkoop. Wat betreft verhuur worden de volgende varianten uitgelegd: Huurvast, Huurzeker, Huur vooruit betalen, Huursparen, Huur op maat.

In de komende drie jaar (2010-2012) krijgen bewoners van ca 1.800 woningen de keuze tussen huur of koop aangeboden. De labeling van de complexen volgt uit het strategisch voorraadbeleid. Als eerste zullen eengezinswoningen aangeboden worden (de verkoop is gericht op het snel kunnen beschikken over financiële middelen), vervolgens komen de appartementen aan bod. De woningen zullen eerst aan de zittende huurders worden aangeboden.

2.4 Werkplannen 2006-2009

Bovenstaande beleidskaders zijn jaarlijks vertaald in werkplannen waarin de concrete acties en doelen staan beschreven. De werkplannen 2006 en 2007 sluiten aan op het strategisch plan Eigen Wijs en hebben hetzelfde format. Werkplannen 2008 en 2009 slaan terug op ondernemingsplan En/Of! en kennen eveneens een vergelijkbaar format.

De werkplannen 2006 en 2007 kennen een volgende opbouw: op basis van de in het beleidsplan benoemde doelstellingen worden jaarlijks hoofdaccenten benoemd, die vervolgens per afdeling uitgewerkt worden.

De werkplannen 2008 en 2009 kennen een opbouw op basis van 10 strategische doelstellingen die vanuit het ondernemingsplan En/Of! geformuleerd kunnen worden:

- Strategische doelstelling 1: Kansen voor iedereen.
- Strategische doelstelling 2: Keuzevrijheid voor iedereen.
- Strategische doelstelling 3: Kwaliteit voor iedereen.
- Strategische doelstelling 4: Meer vitale coalities, meer een netwerkorganisatie zijn.
- Strategische doelstelling 5: Schaalvergroting.
- Strategische doelstelling 6: Herijking contactstrategie, virtueel loket.
- Strategische doelstelling 7: Toegesneden organisatie en ICT.
- Strategische doelstelling 8: Herijking portefeuillestrategie.
- Strategische doelstelling 9: Het assetmanagement en het waardemanagement worden versterkt.
- Strategische doelstelling 10: Ontwikkeling juiste competenties, cultuur en reputatiestrategie.

In de werkplannen worden per jaar een of meerdere doelen gekoppeld aan elk van de strategische doelstellingen.

2.5 Overig beleid

Strategisch voorraadbeleid

Forta had eind 2007 nog geen strategisch voorraadbeleid. Er is dan al wel een portfolio-analyse en er is van complexen bekend wat de plannen zijn. De samenhang ontbreekt echter nog. Om dit te verbeteren is een kernteam opgesteld. Het kernteam heeft de analyse opgesteld en na vaststelling van de analyse is gewerkt aan de strategie en labeling van de complexen. Aan de klankbordgroep en de Combikoepel is gevraagd te reageren op de conceptanalyse, en later op de conceptstrategie. De opmerkingen zijn meegenomen en de

analyse/strategie is door het MT vastgesteld. Eind 2008 is de marktstrategie vastgesteld en zijn per complex strategische keuzes gemaakt.

Bij het bepalen van de doelgroep en daarmee samenhangend de grootte van de sociale woningvoorraad gaat Forta uit van de volgende definitie: de doelgroep bestaat uit iedereen die in financieel opzicht onvoldoende in staat is om op de vrije markt een woning te huren dan wel te kopen. Uit schatting blijkt dat in Zwijndrecht 400-500 woningen te veel zijn. In Hendrik-Ido-Ambacht is er een tekort van maximaal 900 woningen. Voor Forta betekent het dat in Zwijndrecht zonder problemen 200-250 sociale huurwoningen kunnen verdwijnen. Voorwaarde is dat dit aantal in een andere gemeente gecompenseerd wordt. Forta formuleert een aantal strategische doelen:

- Omvang sociale voorraad Forta blijft ongeveer gelijk.
- In Zwijndrecht kan de omvang sociale voorraad dalen met 200-250 woningen, deze moet in een andere gemeente, bij voorkeur Hendrik-Ido-Ambacht, terugkomen.
- Twee-kamer-ouderenwoningen afstoten.
- In alle prijssegmenten eengezinswoningen toe laten nemen.
- Vrije sector huur is een groeimarkt.
- Meergezinswoningen zonder lift af laten nemen (vooral in prijssegment betaalbaar).
- Voor ouderen gelabelde meergezinswoningen ontlabellen of anderszins af laten nemen. Totaal segment meergezinswoningen met lift ongeveer gelijk houden.

Forta geeft verder aan welke strategische doelen met de strategische keuzes worden gehaald en welke niet en voegt daar een lijst bij met maatregelen hoe de doelen te behalen. Om alle strategische doelen te behalen moet volgens Forta het volgende gebeuren:

- Acquisitie van nieuwbouwlocaties die geschikt zijn voor eengezinswoningen.
- Bouw van nieuwe eengezinswoningen in zowel de vrije sector als sociale huursector.
- MGE woningen uit de Volgerlanden die terugkomen ook in de verhuur aanbieden.
- Verkochte woningen uit enkele complexen terugkopen en in exploitatie nemen (klant bepaalt!).
- Een aanzienlijk deel van Zonnestein/Eemstein ontlabellen.
- Marktontwikkelingen van de meergezinswoningen zonder lift goed blijven volgen.

Echter terugkoop is om financiële redenen niet haalbaar.

Richting de Combikoepel wordt aangegeven wat bovenstaande concreet voor de voorraad betekent.

1. Minder één- en tweekamerwoningen.
2. Minder woningen met kleine kamers.
3. Meer eengezinswoningen en minder gestapelde woningen zonder lift.
4. Hogere basiskwaliteit en afwerkingniveau van de woningen.
5. Meer energiezuinige woningen.
6. Voldoende sociale huurwoningen en een evenwichtige verdeling tussen gemeenten.
7. Zwijndrecht als aantrekkelijke woonplaats versterken.
8. Afname van het gelabelde aanbod voor ouderen.

Beleid ten aanzien van KWH-label

Forta werkt met een KWH-werkgroep die de resultaten van de KWH-metingen analyseert en mogelijk verbeterpunten benoemt en uitwerkt. Jaarlijks wordt een analyse gemaakt van de aspecten waarop te laag gescoord wordt.

Sponsorbeleid

VROM heeft in 2006 richtlijnen opgesteld voor corporaties waar het sponsoring betreft. Forta heeft in dit kader haar sponsorbeleid vastgelegd en heeft twee doelstellingen geformuleerd ten aanzien van sponsoring:

- Imagorelateerd: gericht op het verkrijgen van publiciteit en het versterken van een positief imago voor Forta. Sponsoring geeft Forta de mogelijkheid haar sociale gezicht te laten zien als maatschappelijk ondernemer met een sterke lokale betrokkenheid
- Relatiegerelateerd: gericht op het verkrijgen van goodwill bij relaties van Forta die belangrijk zijn, zoals bewonerscommissies, eigen medewerkers.

Het sponsorbeleid van Forta is gericht op lokale betrokkenheid. Bij het beoordelen van aanvragen voor sponsoring hanteert Forta een aantal criteria waaraan projecten of organisaties moeten voldoen.

Het jaarlijkse budget voor sponsoring is €7.500.

Forta Award

Eén keer per twee jaar reikt Forta de Forta Award uit voor beste vrijwilliger. In het bewonersmagazine wordt de voorselectie gepresenteerd (op basis van inzendingen) en dan kunnen de huurders een keuze maken.

Memo Sociaal plan herstructurering Forta en sociaal statuut herstructurering Forta 9-11-2005 en mei 2006

Corporaties zijn verplicht een reglement betreffende verhuiskostenvergoeding te hebben. Bij Forta is besloten de regeling onderdeel te laten uitmaken van een sociaal plan herstructurering. Herstructurering, stadsvernieuwing of ingrijpende renovatie kan grote gevolgen hebben voor de betrokken bewoners. De regelingen omtrent onkostenvergoeding, recht op wel of geen terugkeer in de woning, kosten van de herinrichting en dergelijke zijn vastgelegd in een statuut. Hierin staan de afspraken die de Combikoepel samen met Forta heeft vastgelegd.

In het statuut wordt de procedure bij sloop, procedure bij ingrijpende woningverbetering, leefbaarheid, onderhoud, tegemoetkomingen, herhuisvesting, geschillencommissie en hardheidsclausule beschreven.

2.6 Beleid in ontwikkeling

Leefbaarheidbeleid

Forta heeft (nog) geen uitgewerkt leefbaarheidbeleid. Jaarlijks wordt er wel een aanzienlijk bedrag uitgegeven aan leefbaarheid (€5 tot €6 ton), maar er ligt geen beleid cq planning aan ten grondslag. De achterliggende gedachte is dat Forta zichtbaar moet zijn en contacten moet hebben in de wijk.

Een deel van de uitgaven (zoals huismeesters) geldt als vaste uitgaven en een deel wordt flexibel uitgegeven.

Forta werkt met een teammanager leefbaarheid, die operationeel functioneert en die activiteiten, huismeesters (aanwezig in alle wijken) en medewerkers leefbaarheid coördineert.

Een van de initiatieven waar Forta positief op heeft gereageerd, waaruit de betrokkenheid en inzet ten aanzien van de leefbaarheid blijkt, betreft de betrokkenheid bij de realisatie

van de Buurtwinkel in de wijk Nederhoven (Zwijndrecht), waar verstandelijk gehandicapten werken.

Milieubeleid

Forta heeft geen separaat milieubeleid. Activiteiten op het gebied van milieu en duurzaamheid hebben geleid tot het toekennen van energielabels voor het woningbezit in 2008. Het verminderen van energieverbruik van de woningen is als aandachtspunt opgenomen in het strategisch voorraadbeleid.

Verder worden bij nieuwbouw eisen gesteld ten aanzien van duurzaam bouwen en heeft Forta het FSC-convenant ondertekend. Dit geldt niet alleen voor de nieuwbouw, maar zal ook worden ingezet bij renovatiewerkzaamheden.

2.7 Prestaties en beoordeling

De ambities en doelstellingen van Forta vloeien voort uit twee strategische documenten: Eigen Wijs (2003-2007) en En/Of! (2008-2012). De visies en abstracte ambities zijn uitgewerkt in jaarlijkse werkplannen. Hierin zijn concrete doelstellingen verwoord en is steeds weergegeven welke acties worden uitgevoerd om de ambitie waar te kunnen maken. De werkplannen zijn redelijk SMART geformuleerd, waarbij vanaf 2006 een stijgende lijn is te zien.

De monitoring van de werkplannen vindt ieder kwartaal plaats waarbij kengetallen gekoppeld worden aan specifieke acties. Op deze manier is de voortgang op de concrete werkafspraken goed door de tijd te volgen. Vanaf 2008 wordt gewerkt met de Balanced Score Card. Eind 2007 en begin 2008 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het strategisch beleidsplan Eigen Wijs. Hierin zijn de geleverde prestaties beschreven en is aangegeven in hoeverre de beoogde ambities ook zijn waargemaakt. Onderstaand worden hiervan de hoofdlijnen beschreven. Vervolgens zullen de prestaties 2008 en voor zover bekend voor 2009 worden weergegeven.

2.7.1 Prestaties 2006 en 2007 - Strategisch beleidsplan Eigen Wijs

Het Strategisch Beleidsplan Eigen Wijs is begin 2008 geëvalueerd. Allereerst is in de evaluatie gekeken naar de ontwikkeling van de kerncijfers van Forta:

Tabel 2.2 Kerncijfers prestaties Forta 2003-2007

Ontwikkeling in cijfers	1 januari 2003	Eind 2007
<i>Woningen</i>		
aantal woningen	4.445	4.547
Verkocht		138
Gebouwd		240
WOZ-waarde per vhe	93.327	135.000
<i>Onderhoud</i>		
Reparatieverzoeken	10.325 (2,32)	7.839 (1,7)
Kosten per reparatie	82	90
Kosten per mutatie	3.059	2.146
Huurachterstand	1,16%	0,60%

Ontwikkeling in cijfers	1 januari 2003	Eind 2007
<i>Solvabiliteit</i>		
ABR/TV	11,71%	21,70%
EV/TV	14,75%	23,78%
FR/TV	19,30%	27,34%
eigen vermogen	26.370.000	45.160.000
<i>Bedrijfslasten</i>		
per vhe	1.551	1.832 (eind 2006)
personeelskosten per vhe	679	835
alg.kosten per vhe	301	268
fte per 1.000 vhe	10,9	12,0

Bron: beknopte evaluatie Strategisch Beleidsplan Eigen Wijs

Bovenstaand overzicht geeft een goed beeld van de behaalde bedrijfsresultaten in de afgelopen periode:

- redelijk tot goede dynamiek in bestaande voorraad (complimenten VROM);
- forse stijging WOZ-waarde van het bezit;
- efficiencyslag in klachtenonderhoud met bijna 25% minder klachten en beperkte stijging van kosten per klacht;
- forse beperking kosten per mutatie met bijna 35%;
- stevige daling huurachterstand;
- bijna 75% stijging eigen vermogen;
- stijging solvabiliteit tot boven 20%;
- redelijke beheersing bedrijfslasten met gemiddelde 4% per jaar;
- beperkte stijging personeel(slasten).

Hiermee is aan een tweetal belangrijke doelstellingen uit het bedrijfsplan voldaan:

- verbetering (efficiency) bedrijfsvoering;
- verbetering financiële positie.

Voor de maatschappelijke visitatie tellen de jaren 2006 en 2007 mee in de beoordeling van het presteren naar eigen doelen en ambities. De wijze waarop tot de cijfermatige beoordeling is gekomen, is weergegeven in het voorwoord. In bijlage 5 is de gehele beoordeling weergegeven.

Tabel 2.3 Beoordeling prestaties Eigen Wijs

Prestaties 2006-2007 Eigen Wijs	Beoordeling totaal
1.a Vooraanstaande marktpartij door versterking en verankering in Zwijndrecht en verhoging professionaliteit	7,5
1.b Kwaliteit van de kernfunctie verbeteren door uitstekende dienstverlening, kwaliteit van het bezit en voldoende/vlotte verkoop	6
1.c Productassortiment verbreden/verdiepen	6,5
1.d Marktverbreding en -verdieping	8
1.e Organisatie optimaal afstemmen	8
2 Introductie van commercieel beheer en vastgoed om Forta lokaal sterker te verankeren en de markt te verbreden	7
Gemiddeld	7,2

Overall genomen kunnen de prestaties in de jaren 2006 en 2007 als ruim voldoende gekarakteriseerd worden. De doelstellingen ‘marktverbreiding en verdieping’ en ‘organisatie optimaal afstemmen’ laten de beste prestaties zien.

2.7.2 Prestaties 2008-begin 2009 - Ondernemingsplan En/Of!

Voor de jaren 2008 en 2009 (eerste kwartaal) wordt voor de beoordeling van de prestaties gekeken naar het Ondernemingsplan En/Of! Vanuit het ondernemingsplan zijn 10 strategische doelstellingen gedestilleerd, die jaarlijks verwerkt worden in de werkplannen. Deze werkplannen worden geëvalueerd. Deze evaluatie heeft voor 2008 de basis gelegd voor de volgende beoordeling.

Tabel 2.4 Prestaties 2008

Prestaties 2008 En/Of!	Beoordeling totaal
SD1 kansen voor iedereen	7,5
SD2 keuzevrijheid voor iedereen	6
SD3 kwaliteit voor iedereen	6
SD4 meer vitale coalities, meer een netwerkorganisatie zijn	6,3
SD5 schaalvergroting	8
SD6 herijking contactstrategie, virtueel loket	6
SD7 toegesneden organisatie en ICT	6,3
SD8 herijking portefeuillestrategie	6
SD9 het assetmanagement en het waardemanagement worden versterkt	5
SD10 ontwikkeling juiste competenties, cultuur en reputatiestrategie	7,6
Gemiddeld	6,5

In bijlage 5 wordt de wijze waarop tot bovenstaande cijfermatige beoordeling is gekomen, uitgebreid weergegeven. Geconcludeerd kan worden, dat er voldoende tot goed gepresteerd is op de strategische doelstellingen in 2008. De beste prestatie is zichtbaar op het aspect ‘schaalvergroting’ en de minste prestatie op het aspect ‘versterking assetmanagement en waardemanagement’.

Bovenstaande beoordeling is vooral tot stand gekomen op basis van kwalitatief geformuleerde doelstellingen en kwalitatief weergegeven prestaties.

Vanaf 2008 heeft Forta de Balanced Score Card ingevoerd, waardoor er meetbare prestatie-indicatoren beschikbaar zijn. Voor 2008 en het eerste kwartaal van 2009 resulteren de volgende beoordelingen:

Tabel 2.5 Resultaten Balanced Score Card 2008 – 1e kwartaal 2009

BSC	Beoordeling 2008	Beoordeling 1 ^e kwartaal 2009
Strategie	5,3	6,7
Financieel	7,2	6,4
Klanttevredenheid	8	8
Basisproces	6,3	5
Personeel	8,3	6,2

2.7.3 Totaaloordeel 2006-2007-2008-eerste kwartaal 2009

Vanuit de verschillende jaren kan het volgende totaaloordeel voor presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen weergegeven worden:

Tabel 2.6 Totaaloordeel

Jaar	Score	Weging (maanden)
2006	7,2	12
2007	7,2	12
2008	6,8	12
2009	6,5	4
Gewogen gemiddelde	7,0	

2.8 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

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

Tabel 2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn in de opeenvolgende bedrijfsvisies vooral kwalitatief geformuleerd. De doelstellingen zijn jaarlijks doorvertaald in werkplannen, voor Forta als totaal en vervolgens onderverdeeld naar afdelingen. Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages en vanaf 2008 in BSC. Er is een ontwikkeling zichtbaar naar het SMART willen formuleren van de doelstellingen. Tevens is een ontwikkeling zichtbaar in het verantwoorden van de al dan niet gehaalde prestaties. De prestaties die gemeten worden, zijn in de periode vanaf 2006 vooral kwalitatief, maar dragen in ruim voldoende mate bij aan de realisatie van de eigen doelen en ambities.	7,0	70%	4,9
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. In de afgelopen 10 jaar is de ontwikkeling gemaakt van een beheerende corporatie naar actief maatschappelijk ondernemerschap. Daarbij zijn de eigen bedrijfsprocessen op orde gekomen en kon het accent verschuiven van de interne kwaliteit naar de externe rol en bijdragen. De uitdagingen die benoemd zijn, hangen samen met de thema's Kansen, Keuzevrijheid en Kwaliteit.	8	10%	0,8

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelen zijn niet allemaal concreet benoemd in de ondernemingsplannen. Een doorvertaling vindt jaarlijks plaats in de werkplannen, zowel voor de totale organisatie als voor de afdelingen. De hoofddoelstellingen van de ondernemingsplannen komen terug in de werkplannen voor de gehele organisatie. In de periode van het voorgaande ondernemingsplan zijn de doorvertaalde doelstellingen veelal kwalitatief van aard, en daardoor minder goed meetbaar. Er is vanuit het meest recente ondernemingsplan (2007) een ontwikkeling zichtbaar naar het meer SMART verwoorden van doelstellingen, zowel in werkplannen als in de monitoring middels de BSC. De financiële onderbouwing vindt plaats in de meerjarenbegroting. De visitatiecommissie ziet de ontwikkeling in monitoring en verslaglegging en constateert dat de beleidscyclus ruim voldoende op orde is.	7	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Forta legt in het jaarverslag verantwoording af. In het meest recente jaarverslag worden de drie thema's van het ondernemingsplan uitgebreid beschreven. De geleverde prestaties worden gepresenteerd. Daarnaast zijn ook de te realiseren verbeteringen opgenomen.	8	10%	0,8
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,2 (afgerond 7)				

In de afgelopen jaren is wat betreft de eigen ambities en doelstellingen van Forta een ontwikkeling zichtbaar van een beherende naar een ontwikkelende organisatie, waarbij de interne kwaliteit en het maatschappelijk ondernemerschap belangrijke uitgangspunten vormen. In het meest recente ondernemingsplan En/Of! wordt deze ontwikkeling voortgezet en zijn nieuwe uitdagingen benoemd onder de noemer Kansen, Keuzevrijheid en Kwaliteit.

Forta heeft de eigen ambities en doelstellingen jaarlijks doorvertaald naar werkplannen, zowel voor de gehele organisatie als voor de verschillende afdelingen. Vanaf 2008 is de Balanced Score Card toegevoegd als middel om de prestaties op de eigen ambities en doelstellingen te monitoren. Er is een ontwikkeling zichtbaar in het SMART formuleren van doelstellingen en het vaststellen van meetbare prestatie-indicatoren. In het algemeen kan vastgesteld worden dat de prestaties, die Forta de afgelopen jaren heeft laten zien, op de eigen ambities en doelstellingen ruim voldoende zijn.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het werkgebied van Forta betreft de Drechtsteden, waarbij de focus ligt op de gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. De focus op de twee gemeenten betekent dat de primaire inzet gericht is op deze twee gemeenten, waarbij activiteiten in andere gemeenten niet worden uitgesloten.

3.2 Regionale opgaven

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

3.2.1 Woonvisie regio Drechtsteden

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

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

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

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

Tabel 3.1 Doelstellingen rond woonkwaliteit

Doelstelling	Uitwerking ⁴
Beter aanbod voor hogere inkomens	
Betere kwaliteit in sociale sector en betere spreiding	<p>Bij het bepalen van het aandeel sociale sector in de nieuwbouw worden per gemeente de volgende criteria bekeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van de sociale voorraad in de gehele gemeente • Druk op de sociale huurwoningmarkt • De taakstelling voor de gemeente uit oogpunt van betere spreiding • De betekenis voor de verbetering van de kwaliteit in de sociale voorraad <p>Uitgangspunt is 30% sociaal op de huidige grote uitleglocaties (Volgerlanden, Oostpolder en Baanhoek-West). In de herstructureringswijken wordt het aandeel sociaal omlaag gebracht</p>
Meer levensloopbestendige woningen en keuzevrijheid	
Beter aanbod voor speciale doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzien in voldoende specifieke huisvesting voor mensen die extra begeleiding nodig hebben (locatiekeuze uitwerken volgens afspraken Convenant Gespreide Huisvesting) • Studentenhuisvesting vooral in de bestaande voorraad • In kaart brengen ontwikkeling tijdelijke huisvesting • Bestaande standplaatsen voor woonwagens kwalitatief op orde houden (niet voorzien in meer capaciteit)

Tabel 3.2 Doelstellingen rond woonomgevingkwaliteit

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

⁴ Bij de uitwerking van de doelstellingen wordt ingegaan op de gevolgen die de doelstellingen hebben voor de corporaties en hun bezit in de regio Drechtsteden

Voor de gemeenten waar Forta haar focus op richt, Hendrik-Ido-Ambacht en Zwijndrecht, zijn de volgende aspecten opgenomen in de Woonvisie.

Zwijndrecht

De opgave voor Zwijndrecht bestaat voornamelijk uit het op orde houden van de kwaliteit van woningen en woonomgeving in deze wijken met aandacht voor versterking van het groene karakter. Nieuwe grootschalige voorzieningen zijn niet voorzien.

Aandachtspunten voor Zwijndrecht:

- Bij herstructurering kan het aantal sociale sectorwoningen in de voorraad afnemen.
- Realisering van het levendige, stedelijke milieu vergt investeringen in de bijbehorende voorzieningen.
- Noordoevers Noord behoort tot het woonmilieu 'rustig stedelijk'.
- Aanwijzing van een locatie voor stadskavels.
- Aanwijzing van een locatie voor collectief particulier opdrachtgeverschap.

Hendrik-Ido-Ambacht

De opgave voor Hendrik-Ido-Ambacht ligt voor De Volgerlanden op ongeveer 30% sociaal. Verbetering, sloop en vervanging zijn mogelijk ook aan de orde; uitgangspunt is dan dat het totaal aantal woningen in de sociale sector in de bestaande wijken niet afneemt over de periode 2010-2020.

3.2.2 PALT-afspraken

De woonvisie van de regio Drechtsteden (2004 en herijking 2009) is de basis geweest voor het vastleggen van de 'prestatieafspraken lange termijn' met de corporaties⁵ in de regio Drechtsteden. PALT staat voor het streven om gezamenlijk vorm te geven aan de omvangrijke opgave om de woningvoorraad aan te passen aan de behoefte van huidige en toekomstige bewoners.

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

Centrale doelstellingen en kernstrategieën om deze doelstellingen te bereiken:

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

⁵ De volgende Drechtsteden-corporaties hebben de PALT-afspraken ondertekend: Forta, Interstede, Rhiant, Tablis Wonen, Woningbouwvereniging Heerjansdam, Progrez, Woonbron Dordrecht en Westwaard Wonen. De volgende gemeenten hebben de afspraken eveneens ondertekend: Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht.

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

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

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

Tabel 3.3 PALT-afspraken – gezamenlijk geformuleerde opgaven

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

3.2.3 Overige afspraken

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

Naar een effectieve samenwerking SDD-corporaties-GGD ZHZ

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

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

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

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

Convenant gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen

Dit convenant is in 2007 voor de duur van vier jaar opgesteld omdat partijen⁶ van mening zijn dat de verantwoordelijkheid voor zorg en huisvesting van bijzondere doelgroepen een gedeelde verantwoordelijkheid is van zorgorganisaties, gemeenten en corporaties.

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

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

3.3 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor Forta vloeien voort uit het gemeentelijke beleid zoals weergege- ven in de Woonvisies van de gemeente Zwijndrecht en de gemeente Hendrik-Ido- Ambacht. Met de gemeente Zwijndrecht zijn hier voor 2006 nadere prestatieafspraken over gemaakt. Daarnaast heeft Forta diverse samenwerkingsverbanden/convenanten met onder meer zorg- en welzijnspartners.

3.3.1 Woonvisie Zwijndrecht 2015 - Ruimte voor Kwaliteit

Vanuit de Woonvisie worden er ten aanzien van de sociale sector de volgende conclusies getrokken.

⁶ De volgende partijen hebben het convenant getekend: ASVZ Zuid West, Kwadrant Auriga, De Grote Rivieren, Leger des Heils, Drechtstedenbestuur, gemeente Alblasterdam, gemeente Dordrecht, gemeente Hendrik Ido Ambacht, gemeente Papen- drecht, gemeente Sliedrecht, gemeente Zwijndrecht, Forta, Interstede, Progrez, Rhiant, Tablis, Westwaard Wonen, Woon- bron, Krispijn Wonen.

Een belangrijk aandachtspunt betreft het scheefwonen. In theorie zou er namelijk een overschot aan sociale huurwoningen moeten zijn, maar er is nauwelijks leegstand. Dit vergt aandacht.

Zwijndrecht zit verder ruim in de sociale huurvoorraad. Er wordt gedacht aan het herprofilen van het bestaand bezit. Hierbij wordt onder meer melding gemaakt van de introductie van het Te Woon concept.

Belangrijk speerpunt is verder om de kwaliteit van de woningvoorraad te verbeteren. Hiertoe wil de gemeente met partners bespreken hoe de kwaliteit ook verbeterd kan worden bij mensen die geen huurverhoging kunnen betalen. Een verdere uitbreiding van de sociale voorraad is niet noodzakelijk. Sterker nog, dit wordt zelfs als onwenselijk beschouwd. Er zal wel nieuwbouw van sociale huurwoningen plaatsvinden, maar dit betreft vervangende nieuwbouw of nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen. Daarnaast is er behoefte aan levensloopbestendige woningen en is het wenselijk om de woningvoorraad te differentiëren met het type woningen die momenteel in een wijk missen.

De gemeente wil meer doen met tussenvormen van huur en koop. Gezien de medeverantwoordelijkheid die woningcorporaties bij deze tussenvormen blijven dragen voor de technische staat van de woning en de woonlasten, kunnen deze ook als een vorm van sociale huisvesting worden gezien.

De gemeente maakt zich zorgen over een aantal complexen in de particuliere voorraad, waarvan het onderhoud achterblijft. De gemeente wil met de corporaties overleggen of zij een rol in het beheer kunnen spelen. Daarnaast staat de gemeente positief tegenover initiatieven van corporaties en andere dienstverleners om huiseigenaren te ondersteunen bij het onderhoud van hun bezit.

Nieuwbouw zal gericht moeten zijn op meer grondgebonden woningen. De gemeente hanteert een “Nee, tenzij-beleid” voor extra appartementen (bijvoorbeeld als het gaat om zorg of specifieke doelgroep). Daarnaast handhaaft de gemeente de checklist duurzaam bouwen.

De gemeente wil met corporaties prestatieafspraken maken over: de uitvoering van het rijksbeleid voor energiebesparing en duurzaam bouwen; maatregelen die de levensloopbestendigheid van bestaande huurwoningen vergroten en daarmee het zelfstandig wonen van ouderen en mensen met een beperking bevorderen.

De gemeente verwelkomt de ambities van woningcorporaties om op het gebied van leefbaarheid een grotere rol te spelen en gaat ervan uit dat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de leefbaarheid en sociale samenhang in buurten en wijken. In het kader van de leefbaarheid worden wijkvisies ontwikkeld, deze worden uitgewerkt in wijkprogramma's en wijkontwikkelingsplannen.

Met woningcorporaties Forta en Progrez/Interstede is bij het tot stand komen van de woonvisie een drietal themadiscussies gevoerd over de inhoudelijke aspecten van het beleid. Door corporaties en gemeente werd verschillend gedacht ten aanzien van de scope die de woonvisie zou moeten hebben. Het gezamenlijk verkennen van het begrip kwaliteit bleek uiteindelijk echter een goede manier om tot gemeenschappelijke inzichten te komen.

3.3.2 Woonvisie Hendrik-Ido-Ambacht (vastgesteld november 2007)

Wat betreft de sociale voorraad concludeert de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht, dat grootschalige uitbreiding niet nodig is. In de regionale prestatieafspraken wordt vastgelegd dat gemeenten en corporaties voor de periode na 2010 onderzoeken of bij verdere afspraken over het huurbeleid als uitgangspunt kan worden gehanteerd dat de afspraken gaan over de huisvesting van de doelgroep en niet over de omvang van de (scheef bewoonde) kernvoorraad. De gemeente geeft verder aan dat samen met de corporaties bekeken moet worden of een deel van de extra toe te voegen jongerenwoningen, bijvoorbeeld de kleine eengezinswoningen, niet beter gereserveerd kunnen worden voor jongeren van 22 – 34 jaar in plaats van voor jongeren tot 22 jaar. Het is in dit kader goed denkbaar dat ook 55-plus complexen van andere verhuurders de concurrentie met de kwalitatief betere nieuwbouw in De Volgerlanden niet aankunnen en daardoor bestemd gaan worden voor bijvoorbeeld alleenstaande jongeren.

De gemeente werkt daarnaast toe naar de invoering van een nieuw woonruimteverdeelsysteem. Dit nieuwe systeem moet een combinatie worden van het bestaande aanbodmodel met een optiemodel en een lotingsmodel. Het nieuwe systeem wordt door de corporaties uitgewerkt.

In De Volgerlanden worden ongeveer 1.340 sociale woningen gebouwd. Door de voortdurende werkloosheid onder lager opgeleiden, de toename van het aantal alleenstaanden en de vergrijzing, zal de vraag naar betaalbare woningen de komende jaren aanzienlijk blijven. Dit maakt dat er voortdurend aandacht moet zijn voor de bestaande sociale voorraad. Met de woningcorporaties zullen afspraken worden gemaakt over het behoud van deze kernvoorraad.

Van corporaties wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan (het verbeteren van) de leefbaarheid.

Voorstel van de gemeente is om samen met de corporaties te bekijken of het mogelijk is om bij verkoop van huurwoningen voorrang te geven aan de doelgroepen (starters, alleenstaanden en mensen met een laag inkomen) die nu moeite hebben met het vinden van een betaalbare koopwoning. Om problemen (leegstand, verpaupering) voor te zijn moet er, samen met de eigenaren van de diverse ouderencomplexen, bekeken worden bij welke complexen in de toekomst verhuurbaarheidsproblemen verwacht kunnen worden.

De gemeente hanteert bij nieuwbouw altijd de Kwaliteitseisen Nieuwbouwwoningen. Daarnaast is er in de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht aandacht voor Duurzaam Bouwen.

3.3.3 Prestatieafspraken gemeente Zwijndrecht (2006)

Met de gemeente Zwijndrecht zijn voor het jaar 2006 prestatieafspraken gemaakt, als doorvertaling van de regionale PALT-afspraken.

In het volgende overzicht zijn de afspraken over woningbouw met Forta per project weergegeven:

Tabel 3.4 Woningbouwafspraken met gemeente Zwijndrecht 2006

Project	Aantal en soort	Oplevering
<i>Sterrenbuurt:</i>		
Rietoevers	31 koopappartementen	2006
	28 koopappartementen	2007
	14 huurappartementen	2007
Schutterstraat	8 eengezinskoopwoningen	2007
Grote Beerstraat A	14 eengezinskoopwoningen	2007
Grote Beerstraat C1	12 koopappartementen	2008
Grote Beerstraat C2	12 koopappartementen	2009
Grote Beerstraat D	5 eengezinskoopwoningen	2008
	18 koopappartementen	
<i>Diverse locaties:</i>		
Eemstein/Zonnestein	64 koopappartementen	2007
	70 koopappartementen	2008
P. Mekelstraat/ G. Kögelerstr.	32 eengezinskoopwoningen	2008
Cannenburg	21 huur/koopappartementen	2009
IJsvogelplein	31 bijzondere woonvorm	2008
WoZoCo Heerjansdam	30 sh extramurale zorgapp.	2009
	31 koopappartementen	
	24 eengezinskoopwoningen	
	445 woningen	2006-2009

Naast de woningbouwafspraken zijn aanvullende afspraken gemaakt. Deze zijn in onderstaande tabel weergegeven ingedeeld naar de thema's uit de visitatiemethodiek.

Tabel 3.5 Prestatieafspraken gemeente Zwijndrecht (2006)

Prestatieveld	Afspraak
Beschikbaarheid	De bestaande voorraad woningen en het zorg- en welzijnsaanbod zal de komende jaren aangepast worden aan de wensen van ouderen en gehandicapten. In 2006 worden nadere afspraken gemaakt over het aantal aan te passen woningen
Betaalbaarheid	Woningen niet zijnde ouderenwoningen met een rekenuur tot € 331,78 worden bij voorkeur bestemd voor jongeren van 18-22 jaar In 2006 zullen gemeente en corporaties nadere afspraken maken over de verkoop van huurwoningen. Forta zal bij mutatie van eengezinswoningen in Nederhoven een deel verkopen; voor 2006 ongeveer 11.
Bijzondere doelgroepen	In het kader van de ontwikkeling van levensloopbestendig wonen zullen in 2006 op maat afspraken worden gemaakt m.b.t. de woonruimteverdeling voor ouderen. Gemeente ontwikkelt met corporaties en andere partners een visie op wonen, zorg en welzijn. Gemeente en corporaties streven naar een evenwichtige spreiding van bijzondere groepen. In de wijk Nederhoven wordt een pilot gehouden voor de afstemming tussen wonen, zorg- en welzijnsvoorzieningen.

Prestatieveld	Afspraak
Leefbaarheid en veiligheid	In 2006 worden nadere afspraken gemaakt over het aantal aan te passen woningen volgens het Politie Keurmerk Veilig Wonen en de inzet die nodig is voor een veilige woonomgeving. Leefbaarheidmedewerkers van de corporaties hebben regulier overleg met wijkcoördinatoren van de gemeente. Om de leefbaarheid in wijken te bevorderen kan gebruik gemaakt worden van opbouwwerkers. Gemeente en corporaties prioriteren gezamenlijk de projecten die hiervoor in aanmerking komen.
Bouwproductie	445 woningen
Herstructurering	Gemeente betreft Forta eerder bij 'bredere' projecten en opgaven
Duurzaamheid en energie	Wat betreft kwaliteit van de woningvoorraad wordt voldaan aan Kwaliteitseisen Nieuwbouwwoningen Drechtsteden, checklist Duurzaam Bouwen, checklist Renovatie en Onderhoud

3.3.4 Vertaling PALT-afspraken naar lokaal niveau

De regionale PALT-afspraken zijn vertaald naar lokaal niveau en naar corporatieniveau. Ten aanzien van De Volgerlanden zijn afzonderlijke afspraken gemaakt. Zowel voor Zwijndrecht als Hendrik-Ido-Ambacht geldt, dat de prestatieafspraken voor het totaal aan corporaties in beide gemeenten geldt; er is geen verdeling naar de verschillende corporaties voorzien in de afspraken.

PALT-afspraken vertaald naar Zwijndrecht

Voor de gemeente Zwijndrecht zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Nieuwbouw 1.250 woningen (waarvan 50 appartementen in de sociale huursector).
- Sloop 50 woningen (waarvan 20 eengezinswoningen en 30 appartementen in de sociale huursector).
- Belangrijkste bouwprojecten zijn:
 - Westkeetshaven
 - Euryza
 - Noordoever
 - Sterrenbuurt
 - Eemstein/Zonnestein
- De sociale voorraad zal in 2010 35% bedragen (ten opzichte van 38% in 2003).
- De gemeente Zwijndrecht bekijkt samen met de corporaties in hoeverre aanvullende maatregelen voor de doelgroep (bijvoorbeeld starterleningen) mogelijk zijn.
- De gemeente Zwijndrecht toetst de nieuwbouwplannen aan de Kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen Drechtsteden.
- In de herstructureringsgebieden (Kortambacht en Koninginneweg) wordt in 2007 een gebiedscontract afgesloten (afspraken over fysieke maatregelen en sociale investeringen).
- Eén keer per jaar wordt de stand van zaken doorgegeven met betrekking tot de invulling van woonzorgzones in de gemeente. In de PALT-afspraken worden twee locaties genoemd: Manning en Masterplan Voorzieningencluster Heerjansdam.
- De gemeente betreft bewoners bij de besluitvorming in de herstructureringsgebieden.

PALT-afspraken vertaald naar Hendrik-Ido-Ambacht

Voor de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Nieuwbouw 3.000 woningen (waarvan 300 eengezinswoningen en 350 appartementen in de sociale huursector).
- Sloop 150 woningen (waarvan 100 eengezinswoningen en 50 appartementen in de sociale huursector).
- Belangrijkste bouwprojecten zijn:
 - Oostendam
 - De Volgerlanden
 - Noordoever
- De sociale voorraad zal in 2010 22% bedragen (ten opzichte van 23% in 2003).
- De gemeente Hendrik-Ido-Ambacht bekijkt samen met de corporaties in hoeverre aanvullende maatregelen voor de doelgroep (bijvoorbeeld starterleningen) mogelijk zijn.
- De gemeente Hendrik-Ido-Ambacht toetst de nieuwbouwplannen aan de Kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen Drechtsteden.
- Eén keer per jaar wordt de stand van zaken doorgegeven met betrekking tot de invulling van woonzorgzones in de gemeente.

PALT-afspraken vertaald naar Forta (exclusief De Volgerlanden)

Wanneer gekeken wordt naar Forta, kunnen de volgende afspraken vermeld worden:

- Nieuwbouw 341 woningen (waarvan 7 appartementen in de sociale huursector en 24 appartementen in de sociale koopsector)
- Sloop 33 woningen (waarvan 13 eengezinswoningen en 20 appartementen in de sociale huursector)
- De nieuwbouw van de sociale voorraad wordt zoveel mogelijk toegewezen aan de doelgroep. Bij sociale koop krijgen de lagere inkomens voorrang.
- De corporatie bekijkt samen met de gemeente Zwijndrecht in hoeverre aanvullende maatregelen voor de doelgroep (bijvoorbeeld starterleningen) mogelijk zijn.
- De corporatie zorgt er voor dat alle te bouwen woningen voldoen aan de kwaliteitseisen nieuwbouwwoningen Drechtsteden.
- De corporatie speelt actief in op de vraag naar wooncomplexen voor woongroepen voor ouderen.
- De corporatie rapporteert één maal per jaar over het individueel en collectief particulier opdrachtgeverschap.

PALT-afspraken De Volgerlanden

Deze prestatieafspraken gelden voor de VOC, bestaande uit Forta, Rhiant, Woningstichting Progrez en Stichting Interstede.

- Nieuwbouw 1.199 woningen (waarvan 194 eengezinswoningen en 234 appartementen in de sociale huursector, en 249 eengezinswoningen in de sociale koop)
- Als uitgangspunt voor de gehele Volgerlanden zullen de corporaties de volgende categorieën realiseren (prijspeil juli 2002):
 - 250 eengezinswoningen met een huur van maximaal €440
 - 250 eengezinswoningen met een huur van maximaal €471
 - 350 appartementen met een huur van maximaal €440
 - 50 appartementen voor jongeren met een huur van maximaal €307
 - 19 sociale koopwoningen €105.000
 - 118 sociale koopwoningen €115.000

- 300 sociale koopwoningen €136.000

3.3.5 Overige afspraken

Vivera 'op weg naar een levensloopbestendig Zwijndrecht'(2005)

Vivera is de merknaam voor het concept levensloopbestendig wonen. Deze merknaam is ontwikkeld in het pilotproject Nederhoven door alle betrokken partijen (waaronder Forta). In het kader van Vivera wordt gewerkt aan wijken waar mensen prettig kunnen wonen, lang zelfstandig en zelfredzaam kunnen zijn, waar mensen onderling sociale verbanden aangaan, waar zorgzaamheid is voor elkaar en waar ondersteunende voorzieningen aanwezig zijn (winkels, sport, cultuur, onderwijs, wijkcentrum, zorgcentrum, zorg en diensten aan huis) voor alle wijkbewoners.

Corporaties hebben een belangrijke rol bij de realisatie van servicewijken en woonzorgzones. Corporaties dragen zorg voor de totstandkoming van voldoende passende woonvoorzieningen. In de visie wordt vraag en aanbod geïnventariseerd en een inschatting gemaakt van de opgave.

Woonvorm	Behoefte in 2015	Verwacht aanbod in 2015	Opgave
Beschermd wonen	280	195	+85
Verzorgd wonen	550	579	-56
Levensloopbestendig wonen	1.200	pm	pm

Ten aanzien van levensloopbestendig wonen wordt begin 2006 in beeld gebracht hoeveel woningen voldoen en kan de opgave berekend worden.

Vivera convenant: 11 juni 2008

Op basis van de uitwerkingen die in eerdere jaren heeft plaatsgevonden op basis van de visie uit 2005 is in 2008 een convenant afgesloten. Het convenant wordt gesloten tussen de gemeente Zwijndrecht, Stichting Forta, Stichting Welzijn ouderen, De Swinhove Groep, Interstede, WST Progrez, WNV Heerjansdam, Woon- zorgcentrum De Lichtkring, Stichting Gereformeerde Zorgcentra Zuid-Holland; locatie Nebo, Intermos; Katholieke Stichting Thuiszorg, De Stroom Opmaat groep, Syndion, De Grote Rivieren, Stichting Philadelphia Zorg en Stichting Diverz. Convenant eindigt rechtswege op 11 juni 2010.

Naast de algemene visie en doelstelling, zoals hierboven beschreven, is in het convenant opgenomen dat inwoners met meervoudige zorg- en welzijnsvragen, die zijn aangewezen op 24 uur zorg op afroep, worden voorzien van noodzakelijke zorg en diensten in zelfstandige woningen in de eigen wijk met het concept verzorgd wonen.

Er is een lijst met woningcomplexen en aantal toe te wijzen woningen opgesteld:

- Servicewijk Centrum/Walburg: 30 plaatsen Anker/Swinstaete;
- Servicewijk Noord: 30 plaatsen Eemstein/Zonnestein;
- Servicewijk Kort Ambacht: 30 plaatsen Plantage, 30 plaatsen Lus (reeds gerealiseerd);
- Servicewijk Nederhoven: 30 plaatsen Duivenvoorde, 30 plaatsen IJsvogelplein (nieuw te bouwen);
- Servicewijk Heerjansdam: 30 plaatsen woonzorgcentrum (nieuw te bouwen).

Samenwerkingsovereenkomst Woonzorgalliantie Zwijndrechtse Waard

Deze samenwerkingsovereenkomst is opgesteld tussen de partijen Protestants Interkerkelijke Stichting Zorgverlening De Blijde Borgh, Woon- en Zorgcentrum De Lichtkring, Woonzorggroep Zwijndrechtse Waard, Stichting Gereformeerde Zorgcentra Zuid-Holland, zorgcentrum Nebo, Stichting Philadelphia Zorg, Stichting Welzijn Ouderen Zwijndrecht, Stichting Gecoördineerd Ouderenwerk, Stichting Woningbeheer Algemeen Belang en Stichting Forta. Het doel van de overeenkomst is om in gezamenlijkheid het woon-zorg-welzijnsplan 'Woonzorgzones: ook onze zorg' van 8-11-2004 te realiseren voor Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, waarin opgenomen is een samenhangend basispakket zorg- en dienstverlening en een gezamenlijke aanpak van marketing en zorgtoewijzing.

Samenwerkingsovereenkomst Woonzorgalliantie Zwijndrechtse Waard

Forta participeert samen met diverse zorgverleners in de woonzorgalliantie, die naar aanleiding van veranderende wensen naar zorg- en dienstverlening mensen zoveel mogelijk in de zelfstandige woonsituatie wil faciliteren. Hiervoor is een integraal plan ontwikkeld gericht op de woonzorgzones in Hendrik-Ido-Ambacht en Zwijndrecht.

3.4 Presteren naar Opgaven

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

- monitoring prestatieafspraken;
- jaarverslagen;
- BSC;
- corporatie in perspectief.

Jaarlijks worden de PALT-afspraken gemonitord en geëvalueerd. In de bijlagen wordt de laatste stand van zaken weergegeven per mei 2009 voor de gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, alsmede ten aanzien van de specifieke afspraken die gemaakt zijn voor Forta.

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

Tabel 3.6 Beoordeling prestaties

Doelstelling-afpraak ⁷	Realisatie Forta	Beoordeling
<i>Beschikbaarheid</i>		
Nieuwbouw sociale huur zoveel mogelijk toewijzen aan doelgroep	2006: 55 sociale huurwoningen opgeleverd 2007 en 2008: geen sociale huurwoningen opgeleverd CFV: 2004-2007 toewijzing aan de doelgroep 63% (landelijk 71,4%) NB de doelgroep in de Drechtsteden is ten opzichte van de voorraad minder groot dan gemiddeld in Nederland.	8

⁷ Als referentiekader zijn de PALT-afspraken gebruikt, waar mogelijk aangevuld met de prestatieafspraken die voor het jaar 2006 met de gemeente Zwijndrecht zijn gemaakt

Doelstelling-afspraken ⁸	Realisatie Forta	Beoordeling
	Norm regio Drechtsteden: mensen uit de doelgroep hebben minstens net zoveel kans op een sociale huurwoning als mensen met een hoger inkomen. Deze norm wordt jaarlijks door Forta gerealiseerd.	
Zwijndrecht: aandacht voor toewijzing aan jongeren en ouderen	<p>Forta maakt onderscheid in toewijzing aan leeftijdsgroepen (< en > 65 jaar), inkomensniveaus, huurniveaus en huishoudengrootte.</p> <p>Toewijzingen aan lage inkomens – huurniveau <€ 343 2006: 62 aan <65 en 3 aan >65 (= 83% totaal) 2007: 59 aan <65 en 4 aan >65 (= 84% totaal) 2008: 63 aan <65 en 1 aan >65 (= 84% totaal)</p> <p>Toewijzingen aan lage inkomens – huurniveau € 343-491 2006: 140 aan <65 en 36 aan >65 (= 68% totaal) 2007: 136 aan <65 en 46 aan >65 (= 75% totaal) 2008: 148 aan <65 en 45 aan >65 (= 66% totaal)</p> <p>CFV: aandeel toegankelijke nulrede-woningen 35,5% (landelijk 27,3%). CFV: toewijzing woningen aan ouderen 2007: 25,4% (14,5%).</p>	8
Betaalbaarheid		
Starterleningen (gemeente initiatief)	<p>In Zwijndrecht vanaf 2007, in 2009 nieuwe regeling is samenwerking met corporaties.</p> <p>Forta wijst kopers in de brochures (zoals project Nova) op de mogelijkheid voor een starterlening. In Zwijndrecht is het instrument van de starterlening door de gemeente in samenwerking met de corporaties ontwikkeld.</p> <p>In Hendrik-Ido-Ambacht 2009 een voorstel in voorbereiding, vooralsnog geen rol van de corporatie.</p>	8
Verkoop sociale huurwoningen (totaal corporaties 1.500 in periode 2005-2010)	<p>2006: 11 2007: 10 2008: 10</p> <p>CFV: realisatie-index woningverkoop 2004-2007: 91%.</p> <p>Forta realiseert in afgelopen periode haar eigen doelstellingen, maar levert slechts beperkt bijdrage aan totale opgave voor de Drechtsteden.</p> <p>NB Vanaf 2009 meer aandacht voor verkoop huurwoningen. In 2009 ligt doelstelling op 36 woningen. In komende 3 jaar worden 1.800 woningen met Koopgarant aangeboden, waarvan een beperkt deel daadwerkelijk verkocht zal worden.</p>	6

⁸ Als referentiekader zijn de PALT-afspraken gebruikt, waar mogelijk aangevuld met de prestatieafspraken die voor het jaar 2006 met de gemeente Zwijndrecht zijn gemaakt

Doelstelling-afspraken	Realisatie Forta	Beoordeling
<i>Bijzondere doelgroepen</i>		
Huisvesten statushouders	2006: 6 2007: 13 2008: 17 Geconcludeerd wordt in de evaluatie van de PALT-afspraken, dat Forta de afspraken gerealiseerd heeft	8
Spreadingsplan bijzondere doelgroepen	Partijen voeren het convenant gespreide huisvesting uit. Forta verantwoordt jaarlijks de toewijzing aan bijzondere doelgroepen in het jaarverslag.	8
Realisatie woonzorgzones	Zwijndrecht: zie volgende punt. Hendrik-Ido-Ambacht: de ontwikkeling wordt in samenhang gezien met de structuurvisie die in 2009 wordt vastgesteld, vooralsnog geen melding over samenwerking met corporaties).	nvt
Zwijndrecht: gemeente ontwikkelt samen met corporaties en andere partners visie op wonen, zorg en welzijn	Forta neemt deel aan: - Vivera <ul style="list-style-type: none"> o 2006: gewerkt aan Vivera Nederhoven (eerste service wijk Zwijndrecht) o 2007: naast Nederhoven, ook gewerkt aan Verzorgd Wonen in Zonnestein/Eemstein o 2008: Nederhoven (realisatie gebouw De IJsvogel, start realisatie Cannenburgh) - Woonzorgalliantie: afstemming van wonen, zorg en welzijn met 14 partijen.	8
<i>Leefbaarheid en veiligheid</i>		
Gerelateerd aan de herstructurering, per gebied afspraken maken over ingrepen	In Zwijndrecht: overeenkomsten gesloten voor de herstructureringslocaties Afspraken PKVW (Zwijndrecht): Forta heeft medio 2009 100% van haar woningen voorzien van het keurmerk Uitgaven leefbaarheid 2006: € 599.000 2007: € 548.000 2008: € 620.000 CFV: 2007 leefbaarheiduitgaven per wooneenheid €121 (landelijk €76). Forta zet ten behoeve van de leefbaarheid en veiligheid huismeesters en leefbaarheidmedewerkers in.	9

Doelstelling-afspraken	Realisatie Forta	Beoordeling
<i>Bouwproductie</i>		
Forta 2005-2010 nieuwbouw 341 woningen (excl. Volgerlanden)	2006: 37 2007: 71 2008: 117 Volgerlanden 2006: 84 CFV: realisatie-index nieuwbouw 2004-2007: 40%	8
Volgerlanden nieuwbouw aandeel Forta 401 woningen	Eengezinshuurwoningen gepland 185 – gerealiseerd 159. Meergezinshuurwoningen gepland 95 – gerealiseerd 105. Sociale koopwoningen gepland 121 – gerealiseerd 118. Totaal gerealiseerd 382 (afwijking t.o.v. 401 door verschuiving conform afspraak corporaties).	8
<i>Herstructurering</i>		
Zwijndrecht: Koninginneweg en Kort Ambacht	Koninginneweg: gebiedscontract gesloten. Kort Ambacht: herstructureringsactiviteiten opgestart in 2007. Forta ook herstructureringsactiviteiten in Sterrenbuurt (niet in PALT). Afgelopen 4 jaar: 626 woningen gerenoveerd.	8
Begeleiding bewoners en inspraak bewoners	Begeleiding bewoners conform Sociaal Statuut Herstructurering.	8
<i>Duurzaamheid en energie</i>		
Nieuwbouw moet voldoen aan kwaliteitseisen nieuwbouw	Alle nieuwbouwwoningen van Forta voldoen aan deze kwaliteitseisen. Vanaf 1-1-2008: alle nieuwbouwwoningen Forta energielabel. Per 1-1-2009: alle bestaande woningen referentie-energielabel. 2008: gebruik van FSC-hout standaard opgenomen in basisbestekken voor nieuwbouw en renovatie.	8

Tabel 3.7 Totaalbeeld presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	8
Betaalbaarheid	7
Bijzondere doelgroepen	8
Leefbaarheid en veiligheid	9
Bouwproductie	8
Herstructurering	8
Duurzaamheid en energie	8
Totaal beoordeling	7,9

3.5 Presteren naar Opgaven: goed

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

Tabel 3.8 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van Forta liggen in de gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht. De gemeenten zijn onderdeel van de Drechtsteden-regio en hebben in dit kader lange-termijn prestatieafspraken gemaakt (gemeenten en corporaties). Tijdens een jaarlijkse vergadering worden de prestaties gemonitord. Er is geen doorvertaling van de PALT-afspraken naar lokaal niveau (met uitzondering van 2006 voor Zwijndrecht). De monitoring van de PALT-afspraken laat zien dat Forta haar aandeel in de externe opgaven realiseert. Daarnaast speelt Forta in op ontwikkelingen in het werkgebied en heeft zij afspraken (samenwerking, intentieovereenkomsten ed.) gemaakt met maatschappelijke partners.	7,9	70%	5,5
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelen gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Forta heeft vanuit het regioverband Drechtsteden gedegen inzicht in de opgaven in het werkgebied. De bijdragen, die Forta levert, zijn vastgelegd in de PALT-afspraken. Er is nog geen doorvertaling van deze afspraken naar lokale prestatieafspraken.	7	10%	0,7
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	Forta vertaalt de opgaven zelf naar concrete doelen als onderdeel van haar ondernemingsplan. Jaarlijks worden de prioriteiten verantwoord in het PALT-overleg. Monitoring laat zien, dat Forta haar afspraken nakomt. Forta geeft in haar jaarverslagen weer met welke partijen samengewerkt wordt om tot realisatie van de afspraken te kunnen komen.	8	10%	0,8

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

Wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied kan geconcludeerd worden dat Forta goed presteert. De corporatie kent de opgaven in Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, zoals vastgelegd in de regionale PALT-afspraken (prestatieafspraken lange-termijn). De afspraken ten aanzien van de bouwproductie in De Volgerlanden zijn apart vastgelegd in PALT-verband tussen de partijen die in de VOC deelnemen. Op een aantal vlakken heeft Forta samenwerkingsovereenkomsten, danwel convenanten gesloten met andere partijen, vooral met betrekking tot bijzondere doelgroepen.

Op alle gemaakte afspraken laat Forta prestaties zien. Wanneer naar de verschillende prestatievelden gekeken wordt, blijken alle prestaties gemiddeld genomen goed gerealiseerd te worden. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid en veiligheid spreken in dit kader voor zich. Daarnaast laat Forta ook goede prestaties zien op het gebied van nieuwbouw (onder meer in De Volgerlanden) en herstructurering. Dit blijkt zowel uit de monitoring van de PALT-afspraken als uit de eigen verslaglegging van Forta.

4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

4.1 Inleiding

Forta kent de stakeholders in het werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen. Ten behoeve van de formulering van het nieuwe strategisch ondernemingsplan voor de periode 2008-2013 zijn de huurders geconsulteerd.

4.2 Samenwerking en overleg

Convenanten en samenwerking

Forta heeft met een aantal partners zoals de gemeente, zorg-, welzijns- en onderwijsorganisaties prestatieafspraken gemaakt, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Deze afspraken zijn niet allemaal SMART geformuleerd. Het gaat om harde garanties, maar ook om de zachtere intenties, verkenningen en procesafspraken.

Huurders

Binnen de wijken waar Forta bezit heeft, zijn er 24 bewonerscommissies, die niet allemaal even actief zijn. De bewonerscommissies worden per complex samengesteld, gekozen uit de huurders. Forta faciliteert de bewonerscommissies alleen op aanvraag. Forta faciliteert verder de centrale huurdersraad (Combikoepel); leden komen voort uit de bewonerscommissies. De huurdersraad is redelijk actief.

Combikoepel over strategisch voorraadbeleid

Met de Combikoepel is medio 2008 overleg geweest aangaande het strategisch voorraadbeleid. De Combikoepel vraagt hier de aandacht voor de zittende huurder. Men stelt voor de kwaliteitsinhaalslag in een verhoogd tempo uit te voeren, waarbij keuzevrijheid centraal staat. Hierbij past de spoedige start van de 'woonwinkel'. Volgens de Combikoepel moet er meer controle komen op uitgevoerde werkzaamheden, dit laat nog weleens te wensen over.

De Combikoepel geeft verder aan dat naast renovatie en sloop er meer complexen op te knappen zijn en aan te passen zijn aan de huidige normen. Verder onderschrijven ze de grote noodzaak tot energiezuinigheid. Er zijn echter zorgen over de woningverkoop. De directe eenvoudige behoeften van wijkbewoners dienen in het beleid primair aan de orde te komen. Hierbij dient leefbaarheid steevast aan de orde te komen.

Afrondend juicht de Combikoepel de voornemens met betrekking tot de plannen (en de 3 K's) en het daarmee verbonden strategisch beleid toe.

Maatschappij Relatie Management en belanghouders 2006

Forta is in 2006 een onderzoek gestart naar haar maatschappelijke positie, identiteit en koers. Dit onderzoek werd ingegeven vanuit landelijke tendensen waarin maatschappelijke organisaties steeds vaker ter verantwoording worden geroepen door de samenleving,

als vanuit het eigen bedrijfsplan van Forta. Het Maatschappij Relatie Management is gekozen als hulpmiddel bij het onderzoek. Onderstaande de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek per belangengroep.

Groep 1: Gemeente

- Forta en gemeente zitten goed op één lijn als het gaat om de strategische focus, het behalen van maatschappelijk rendement met vastgoed, woon- en maatschappelijke diensten.
- Organisatorische problemen worden genoemd: Forta heeft verschillende rollen zowel van projectontwikkelaar als sociaal verhuurder, niet altijd duidelijk in welke rol zij onderhandelt met gemeente (gemeente heeft echter ook verschillende petten). Forta geeft aan hier aan te gaan werken.
- Wat betreft de beoogde identiteit zitten gemeente en Forta op één lijn; de maatschappelijke identiteit is het doel voor 2010.
- Uit het gesprek komt naar voren dat er behoefte is aan heldere afspraken tussen gemeente en Forta, helderheid in rolverdeling en verantwoordelijkheden. Mogelijk afspraken aan de voorkant van projecten vastleggen in convenanten.

Groep 2: Welzijn (Gecoördineerd Ouderen Werk, Stichting Welzijn Ouderen Zwijndrecht, Salza, Leger des Heils, Vluchtelingenwerk)

- Welzijn ziet vooral het belang dat Forta heeft bij vastgoed, zij zien dit belang groeien en het belang van welzijn bij Forta afnemen. Andere belanghouders en Forta zelf zien dit juist andersom. Ook ten aanzien van het rendement ziet de groep welzijn een afname van maatschappelijk rendement en een groei van financieel en klantrendement.
- Wat betreft de huidige en gewenste maatschappelijke identiteit zitten welzijn en Forta wel op één lijn: van maatschappijgericht naar maatschappijgedreven.
- Ten aanzien van haar taken mag Forta best zaken oppakken en initiëren maar wel in samenwerking met andere partijen (bijvoorbeeld woonvormen voor bepaalde doelgroepen).
- Aangegeven wordt dat Forta een signaalfunctie heeft bij integratieproblemen, deze functie komt in de huidige organisatie nog onvoldoende uit de verf.

Groep 3: Zorg (Swinhove, De Stromen Opmaat, Philadelphia)

- De zorg ziet de rol van Forta nu nog wat meer in stenen, maar ziet deze in de toekomst als een maatschappij gedreven corporatie.
- Lokale afstemming en samenwerking nu en in de toekomst zal voor een meerwaarde zorgen. Verantwoordelijkheden moeten bij samenwerking daadwerkelijk gedeeld worden door nadrukkelijke verbindingen aan te gaan bv door joint ventures of personele unies. Fusies op termijn kunnen tot de mogelijkheden horen.

Forta is ondersteunend bij maatschappelijke taken, de eerste verantwoordelijkheid ligt bij zorg- en welzijnsorganisaties.

Imago-onderzoek 2007

In 2007 is door Forta een imago-onderzoek uitgezet. Het imago werd zowel vanuit de klant als vanuit het personeel in beeld gebracht. Belangrijkste conclusies waren het feit dat alle doelgroepen het imago van Forta als positief beschouwen. Huurders en woningzoekenden hebben geen goed beeld van het innovatief vermogen van Forta. Dit thema wordt door dezelfde mensen echter als minder belangrijk aangeduid. In de prioriteitstelling worden servicegerichtheid en het maatschappelijk karakter van Forta als sterk beoor-

deeld. Lokale betrokkenheid en bedrijfsmatigheid kan nog beter. Het meest positieve beeld komt van 55-plussers.

Op de punten 'sociale betrokkenheid' en 'maatschappelijk ondernemerschap' waren de scores wat lager dan de eigen ambities. De communicatiestrategie van Forta is vervolgens gefocust op deze twee punten. Het meer laten zien van het 'sociale gezicht van Forta' in de wijken is daar een resultante van. Zo wordt er jaarlijks een populair jaarverslag uitgebracht, waar in het verslag van 2008 werkrelaties uit de wijken een prominente rol vervullen. Verder is er in 2009 een bedrag van €25.000 buiten het reguliere sponsoringbudget gereserveerd voor een programma reputatiestrategie waarbij de betrokkenheid met de samenleving vergroot wordt. Forta is bijvoorbeeld hoofdsponsor van een festival in Zwijndrecht. Een andere vorm van PR in de wijken is de personeelsdag van Forta, waarbij medewerkers iets gaan doen voor de huurders, zoals opknappen speeltuintjes.

Onderzoek naar woonwensen: Woonquest

Eind 2007 heeft Forta een onderzoek uitgezet om de woonwensen van haar huurders nader in beeld te brengen. Woonquest is een digitale enquête die de woonwensen in beeld brengt. In het bestand van Woonquest zitten vooral huurders. Het instrument wordt alleen door corporaties gebruikt.

Door actieve werving heeft Forta bereikt dat veel mensen hebben meegewerkt. Een kwart van de huurders heeft de enquête ingevuld.

Forta richt zich in het nieuwe bedrijfsplan op kwaliteit. Door middel van Woonquest kon Forta achterhalen welke kwaliteit huurders wensen. Enige uitkomsten zijn: een beperkt aantal huurders wil de stap naar koop maken (13 tot 19%); eengezinswoningen en appartementen met lift zijn populair; men wil vaak meer kamers; meer ruimte wordt gewenst (60 tot 100 m²); keuzevrijheid en comfort in keuken en badkamer; buitenruimte niet te klein; geluidsisolatie en inbraakbeveiliging mooi meegenomen; woonmilieu zonder extremen; parkeren en verkeer geen issue; bewoners meer dan gemiddeld in Nederland tevreden met woonsituatie.

Op basis van de uitkomsten inventariseert Forta de mogelijkheden om wat met de wensen te kunnen doen:

- keuze huur of koop: invoeren Te Woon concept (zit al in strategisch bedrijfsplan);
- aandeel eengezinswoningen in sociale huur op peil houden komende jaren (deel van bezit is vroeg-naoorlogs en staat komende jaren ter discussie);
- omvang appartementen zonder lift kan wat kleiner, wel aantrekkelijk voor starters, er moet wel blijvende aandacht zijn voor leefbaarheid in deze complexen;
- 55+ woningen: aanbod veel beter op vraag aansluiten, 2 kamerwoningen verhuren moeizaam. Alle 55+ complexen moeten woontechnisch bekeken worden en er moet een plan van aanpak komen;
- de gewenste ruimte realiseren is moeilijk. Hier moet in de toekomst aandacht voor komen;
- wat betreft keuzevrijheid badkamer en keuken kan een woonwinkel aan deze wensen tegemoet komen. Ook dit komt reeds naar voren in het strategisch bedrijfsplan;
- bij renovatie en nieuwbouw moet aandacht zijn voor de grootte van de buitenruimte.

Stakeholdersoverleg 26-11-08

Op 26 november 2008 is door Forta zelf een stakeholdersoverleg georganiseerd. In het onderstaande is beknopt weergegeven hetgeen daar ter tafel is gekomen.

Reactie op kansen

- SDD wil graag meewerken met het interventieprogramma en benadrukt het belang van vroegtijdige afstemming. Interstede en Progrez onderschrijven het belang, er moet nog verder gekeken worden naar eventuele samenwerking.
- De Hans Petrischool benadrukt het belang van het betrekken van het maatschappelijk middenveld.
- Zowel gemeente als Diverz geven aan te willen overleggen met de corporaties over het werkplan van Diverz in het kader van zelfredzaamheid als het gaat om betere afstemming en samenwerking.
- SDD wijst op aanhaken bij bestaande projecten en niet opnieuw het wiel uitvinden. Gewezen wordt op Route 23 (jongerenproject).
- De Hans Petrischool zoekt samen met de gemeente naar mogelijkheden om een rebound voorziening voor jongeren van 12 tot 16 jaar op te zetten. Het is goed om verbindingen te leggen.

Reactie op keuzevrijheid

- Gemeente en SDD willen een pilot starten om mensen door middel van activiteiten/ werkzaamheden in de wijk te activeren.
- Swinhove groep vraagt de wijkdienstencentra in stand te houden, zij zoeken naar een bredere doelgroep dan alleen senioren.

Reactie op kwaliteit

- Het energiebeleid moeten corporaties gezamenlijk ontwikkelen zodat er één beleid naar de klant toe is. Dit wordt bij het directeurenoverleg meegenomen.
- Als de uitvoering van de basisnorm kwaliteit extra werk met zich meebrengt is het de moeite waard om te kijken wat de SDD aan leerwerktrajecten en loonkostensubsidies kan bieden.
- Progrez geeft aan dat er behoefte is aan woningen met een lage huurprijs en dat er een groep is die het niet erg vindt dat het afwerkingniveau aan de binnenzijde lager is.

Reactie op portefeuillestrategie

- Ga de discussie met de gemeenteraad aan over bouwen in het buitengebied.
- Als het gaat om voorzieningen wil de gemeente dit breder trekken; niet alleen met corporaties en niet alleen binnen Zwijndrecht.
- De Blije Borgh en Rhiant geven aan dat het proces van de toekomstvisie Hendrik-Ido-Ambacht waardevol is geweest, het heeft draagvlak opgeleverd. De gemeente Zwijndrecht wil nadenken of deze aanpak zinvol is. Met Forta wil zij in gesprek over hoe Zwijndrecht aantrekkelijker te maken.

Al met al is het een bijeenkomst geweest waarbij de discussies vanuit een positieve attitude zijn gevoerd. Afrondend is Forta meegegeven om nog eens kritisch te kijken naar de haalbaarheid van de ambities, waarbij nadrukkelijk is aangegeven dat er waardering bestaat voor het ambitieniveau.

Tevredenheidmetingen

Forta houdt zicht op de tevredenheid van haar bewoners door jaarlijkse metingen van het KWH-huurlabel. Het KWH-huurlabel bestaat uit tien onderdelen; Forta laat jaarlijks vijf onderdelen meten. Om in aanmerking te komen voor het KWH-huurlabel moet per labelonderdeel het eindcijfer minimaal een 7 zijn. Forta heeft er intern een hogere streefwaarde aan toegekend. Onderstaand zijn de resultaten voor de jaren 2006, 2007 en 2008 weergegeven.

Hieruit komt naar voren dat Forta jaarlijks hoge scores behaalt voor alle vijf onderdelen.

Tabel 4.1 KWH-label meting

Labelonderdelen	2006	2007	2008
Corporatie bezoeken	8,0	7,6	7,8
Woning zoeken	7,8	8,0	7,7
Woning betrekken	7,8	7,5	7,8
Huur betalen	8,2	7,2	8,3
Reparatie uitvoeren	7,5	8,1	7,9

Bewonersenquêtes

Forta zet exit-enquêtes uit onder vertrekkende huurders en intake-enquêtes bij nieuwe huurders. Hierdoor ontstaat inzicht in de waardering van de dienstverlening van Forta aan haar klanten.

Klantenpanel

Forta heeft een digitaal klantenpanel, waarin de mening van huurders gepeild wordt over woonwensen, nieuwe producten, nieuwe diensten etc. Het digitale klantenpanel wordt gebruikt wanneer er informatie gevraagd wordt vanuit de organisatie. Huurders die lid zijn van het klantenpanel maken, wanneer zij meedoen, kans op een maand gratis huur. Uitgangspunt is drie klantenpanels per jaar, hetgeen afhankelijk wordt gesteld van de informatiebehoefte vanuit de organisatie.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft in overleg met Forta er voor gekozen om de stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Forta en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. ECORYS heeft vervolgens de stakeholders telefonisch benaderd om hun aanwezigheid bij de bijeenkomst te checken. Voor een aantal stakeholders was het niet mogelijk de bijeenkomst bij te wonen; in samenspraak met Forta is er voor gekozen deze stakeholders voor een telefonisch interview te benaderen. Daarnaast zijn de collega-corporaties in de regio op voorhand uitgenodigd voor een telefonisch interview.

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

4.3.1 Stakeholdersbijeenkomst 30 september 2009

In totaal zijn 11 stakeholders bij de bijeenkomst aanwezig geweest, als volgt verdeeld over type stakeholder:

- gemeente (5 stakeholders);
- maatschappelijke partners (4 stakeholders);
- huurdersraad (2 stakeholders).

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

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

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Forta. Vervolgens is aan de stakeholders gevraagd om aan te geven welk belang zij hechten aan de genoemde ambitie, doelstelling of opgave en tevens een oordeel uit te spreken over de prestaties van de corporatie. In de derde ronde is de stakeholders ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling of 'boodschap' van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Er zijn enquêteformulieren gebruikt voor het inventariseren van het oordeel. Na elke ronde heeft een korte discussie plaatsgevonden. Bijlage 3 geeft een overzicht van de bij de maatschappelijke visitatie betrokken stakeholders.

Ronde 1: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

De eigen ambities en doelstellingen van Forta zijn afkomstig uit de beleidsplannen Eigen Wijs (2003-2006) en En/Of! (2008-2013). De aanwezige stakeholders is gevraagd om op een schaal van 1 tot 10 aan te geven:

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

Wanneer de stakeholders geen mening hadden of geen beoordeling konden geven, is hen gevraagd om een vraagteken te noteren. In de tabellen wordt het belang dat stakeholders aan een doelstelling hechten, weergegeven en vervolgens de beoordeling van de prestaties van Forta op deze doelstelling.

Tabel 4.2 Stakeholdersoordeel over ambities en doelstellingen Forta

Ambities en doelstellingen	Belangrijk? Op een schaal van 1-10	Geen mening	Prestaties Forta? Op schaal van 1-10	Geen mening
BELEIDSPLAN EIGEN WIJS 2003-2006				
Versterken van de positie als dienstverlener				
• Vooraanstaande marktpartij door versterking en verankering in Zwijndrecht en verhoging professionaliteit	7,5	0	7,3	0
• Kwaliteit van kernfunctie verbeteren door uitstekende dienstverlening, kwaliteit van bezit, voldoende/vlotte verkoop	8,3	0	7,3	0
• Productassortiment verbreden/verdiepen	7,0	1	6,5	5
• Marktverbreding en –verdieping	7,2	2	7,3	5
• Organisatie optimaal afstemmen op activiteiten	7,6	0	7,0	1
Vastgoedbeheerder worden	6	4	6,3	5
• Introductie commercieel beheer en vastgoed ten behoeve van sterkere verankering en marktverbreding				
BELEIDSPLAN EN/OF 2008-2012				
Kansen				
• Sociaal interventieprogramma	8,4	0	6,9	2
• Meer richten op voorkomen huurachterstanden en uitzettingen	8,3	1	7,6	4
• Aanbieden verschillende koopconstructies	6,7	2	6,0	5
• Activiteiten ten behoeve van het bevorderen van de zelfredzaamheid van de meest kwetsbare huurders	8,4	0	7,3	5
Keuzevrijheid				
• Keuzemogelijkheden bij alle producten en diensten	7,4	2	7,4	4
• Ontwikkeling huur- en koopconstructies	6,7	2	6,7	4
• Beter bereikbaar zijn op momenten dat de klant dat wil	7,9	2	7,6	6
Kwaliteit				
• Streven naar hogere waardering klanten en relaties	8,5	1	7,6	3
• Kwalitatief goede woningen (met laag energieverbruik)	7,9	2	7,2	5
• Investeren in prettige woonomgeving en gevarieerde wijken	9,0	0	7,4	1
• Milieubewust en duurzaam handelen	7,5	1	6,6	4
• Uitvoeren kwaliteitscomfort- en energielabels	7,4	4	6,8	7
• Verbeterplannen voor buurten met geconcentreerd bezit	8,7	0	7,2	0
Gemiddeld (gewogen)	7,7		7,1	

Gemiddeld genomen vinden de stakeholders de ambities en doelstellingen, zoals Forta deze heeft geformuleerd in beide beleidsplannen, belangrijk (score 7,7). De doelstellingen ‘investeren in een prettige woonomgeving en gevarieerde wijken’ en ‘verbeterplannen voor buurten en wijken’ worden het hoogst gewaardeerd (> 8,5). De doelstelling ‘Vastgoedbeheerder worden’ uit het eerste beleidsplan, vinden stakeholders het minst belangrijk, evenals het ‘aanbieden van vormen tussen huur en koop’. Over het algemeen hebben de stakeholders wel zicht op het belang van de doelstellingen (weinig stakeholders hebben aangegeven het niet te weten cq geen mening te hebben).

De prestaties van Forta op de eigen ambities en doelstellingen worden gemiddeld met een 7,1 beoordeeld. Het valt op dat bij veel doelstellingen een deel van de stakeholders geen mening kan geven over de prestatie. Dit kan betekenen dat prestaties niet altijd zichtbaar zijn voor de stakeholders van Forta. Met name prestaties op de doelstellingen ‘uitvoeren kwaliteitscomfort- en energielabels’ en ‘beter bereikbaar zijn op momenten dat de klant dat wil’ zijn door de stakeholders niet te beoordelen. De prestaties op de gebieden ‘streven naar een hogere waardering klanten en klantrelaties’ en ‘meer richten op het voorkomen van huurachterstanden en uitzettingen’ krijgen de beste beoordeling (7,6).

De discussie met de stakeholders over de ambities en doelstellingen van Forta, gaf onder meer het volgende aan: de stakeholders zien de ontwikkeling naar een realistischer en concreter beleidsplan. Het tweede beleidsplan wordt ook wel positief ambitieus genoemd. De stakeholders vinden Forta een zichtbare en aanwezige corporatie met stevige ambities. Opgemerkt wordt dat de ambitieuze en visionaire lijn die is ingezet, nog teveel hangt aan enkele personen binnen de organisatie en nog niet organisatiebreed is ingebed. De stakeholders zouden de ambities van Forta pragmatischer uitgewerkt willen zien. Wat betekent bijvoorbeeld aandacht voor senioren concreet als het gaat om woningaanpassingen.

In het tweede beleidsplan krijgt het sociale aspect veel aandacht. Dit wordt door Forta ook als zodanig uitgedragen en gezien door de omgeving. Een belangrijke doelstelling vinden de stakeholders de sociale aspecten van het beleidsplan en het investeren in wijken. Forta is goed aanspreekbaar en zet zich actief in op diverse beleidsterreinen. De stakeholders zien de ambitie en inzet voor sociale aspecten. Desondanks worden enkele kanttekeningen gemaakt:

- Stel duidelijke keuzen en prioriteiten binnen de brede ambities en concentreer je op de maatschappelijke taken.
- Wees alert op het spanningsveld tussen enerzijds de (commerciële) ontwikkelpoot en anderzijds de (sociale) beheerpoot. Zorg dat het ene niet ondergesneeuwd wordt door het andere.

Wat betreft prestaties op de eigen doelen en ambities geven de stakeholders aan dat Forta goed presteert op het bieden van kwalitatief goede woningen en investeringen in de woonomgeving. Daarnaast is Forta sterk in het bouwen voor specifieke doelgroepen (zorg in de volle breedte).

De stakeholders merken op dat Forta het afgelopen jaar in Hendrik-Ido-Ambacht weinig zichtbaar was en dat ook in Zwijndrecht even een pas op de plaats is gemaakt, onder andere vanwege de recessie en de afwezigheid van de directeur-bestuurder. Het maakt Forta kwetsbaar wanneer doelen en ambities bij enkele mensen in de organisatie liggen.

De stakeholders ervaren de trajecten rondom sociale projecten als vrij lang, hoewel zij begrip tonen voor mogelijke hindernissen binnen projecten. Ten aanzien van projecten en communicatie worden de volgende suggesties gegeven:

- Stel een realistische planning op en communiceer deze duidelijk.
- Geef ook in het magazine van Forta de stand van zaken van projecten weer, wees daar open over en communiceer bijvoorbeeld ook tegenvallende voortgang van projecten.
- Forta mag sterker uitdragen dat zij een samenwerkingsorganisatie is.
- De ambitie van projecten is hoog en het eindresultaat heeft vaak een goed aanzien, maar houdt beter de effecten op de directe omgeving in de gaten. Houdt voor ogen welk doel het project uiteindelijk dient.
- Betrek huurders tijdig en meer aan de voorkant bij projecten.

Ronde 2: Opgaven in het werkgebied

Er is met de stakeholders gesproken over de opgaven in het werkgebied en deze te beoordelen: in welke mate vinden de stakeholders (n=11) de opgaven belangrijk en hoe vinden ze dat Forta erop scoort. In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven.

Tabel 4.3 Stakeholdersoordeel over de lokale opgaven

Opgaven in het werkgebied Forta	belang volgens stakeholders	geen mening over het belang ervan	beoordeling van de prestaties van Forta	geen mening over de prestatie
Beschikbaarheid	8,1	0	7,1	1
Betaalbaarheid	8,3	0	7,1	2
Bijzondere doelgroepen	8,6	0	7,5	0
Leefbaarheid en veiligheid	8,7	0	7,4	1
Nieuwbouwproductie	6,9	0	7,0	2
Stedelijke vernieuwing/herstructurering	7,6	0	7,2	2
Duurzaamheid en energie	7,6	4	5,0	10
Gemiddeld (gewogen)	8,0		7,2	

De stakeholders waarderen het belang van de opgaven in het werkgebied gemiddeld met een cijfer 8. Leefbaarheid en veiligheid en bijzondere doelgroepen worden als het meest belangrijk ervaren. Het belang van nieuwbouwproductie wordt minder hoog gewaardeerd.

Forta presteert ruim voldoende op de opgaven (cijfer 7 en hoger), behalve op het gebied van duurzaamheid en energie. Slechts een enkele stakeholder ziet de prestaties op dit gebied en waardeert deze met een cijfer 5. Inzet op duurzaamheid en energie is voor de stakeholders niet zichtbaar.

De stakeholders zijn tevreden over de inzet van Forta op bijzondere doelgroepen en de betrokkenheid bij de ontwikkeling van de woonservicezones. Forta heeft bijvoorbeeld oog voor voorzieningen die nodig zijn in een wijk en waar bewoners soms meer behoefte aan hebben dan aanpak van de woningen. Als voorbeeld worden de ontwikkelingen in Cannenburgh genoemd.

Leefbaarheid en veiligheid worden door de stakeholders eveneens als belangrijke opgaven ervaren. Ten opzichte van het verleden zien zij bij Forta een sterkere inzet op dit gebied. Zo is de afdeling verzwaaard naar 4 medewerkers en is de inzet ook zichtbaar in onder andere de ‘achter de voordeur’ projecten. De ambities op dit gebied zijn hoog, maar de prestaties worden nog niet overal gezien. Er wordt erkend dat veel projecten een lange voorbereidingstijd kennen en waarvan de prestaties zodoende nog niet zichtbaar zijn.

Ronde 3: Boodschap aan Forta

In deze ronde is de stakeholders een aantal open vragen voorgelegd waarin zij hun boodschap aan de corporatie kunnen uiten. Tevens is hen gevraagd om een totaal rapportcijfer te geven voor Forta. Het rapportcijfer van de stakeholders komt gemiddeld op een 7,7.

Het algemene beeld dat de stakeholders van Forta hebben is positief. De stakeholders zien Forta als een ambitieuze, gedreven en professionele corporatie gericht op kwaliteit van wonen en aandacht voor bijzondere doelgroepen. Forta is een open, betrouwbare samenwerkingspartner. Van de stakeholders zou Forta de ambities wel wat pragmatischer uit mogen werken en meer focus aan mogen brengen.

De belangrijkste boodschap aan Forta kan in onderstaande punten als volgt worden samengevat:

- Meer realisme en pragmatisme: stel prioriteiten en breng focus aan in de ambities met een doorvertaling naar concrete programma's.
- Door goede communicatie beter zichtbaar maken wat je doet.
- Maak gebruik van elkaars kwaliteiten en ambities; samenwerking met stakeholders en laat derden in het resultaat delen.
- Organiseer eigen kritisch vermogen (intern en extern); dit is belangrijk bij een bevoegen en ambitieuze directie.
- Zorg voor een betere (goede) afstemming intern tussen de ontwikkel- en de sociale poot; functioneer als één Forta.

4.3.2 Telefonische interviews

De mening van een zestal stakeholders is via telefonische interviews gehoord, omdat zij niet bij de bijeenkomst aanwezig konden zijn. Onderstaand worden de bevindingen weergegeven.

Algemeen

Het algemene beeld van Forta is positief. Forta is een goede samenwerkingspartner op de verschillende terreinen waar de stakeholders Forta tegenkomen. Bijvoorbeeld bij de opgaven in het werkgebied, zoals in samenwerkingsverbanden in wijk- en buurtontwikkeling. Zo is Forta actief op het gebied van wijkgericht werken en betrokken bij de integrale aanpak van wonen, zorg en welzijn. Ook kan Forta voor de stakeholders een partner zijn bij het realiseren van huisvesting en nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen.

Kenmerken Forta

Forta kenmerkt zich als een actieve, innovatieve club met een duidelijk maatschappelijk gezicht. De stakeholders geven aan dat Forta goed inspeelt op maatschappelijke opgaven en haar nek durft uit te steken. Innovatief, vernieuwend en bereid om risico's te nemen zijn kenmerken die door de stakeholders worden genoemd. Hierin onderscheidt Forta zich

van andere corporaties. Er worden enkele voorbeelden gegeven van innovatieve projecten:

- De Bakens.
- Eemstein/Zonnestein.
- Schefferstaete.

Herkenning doelen en ambities / opgaven in het werkgebied

De doelen en ambities worden door de stakeholders herkend. De stakeholders zien nog niet overal prestaties op, omdat bepaalde trajecten nog in de kinderschoenen staan. Wel wordt de ambitie en actieve houding van Forta herkend. Afhankelijk van het werkgebied en functie van de stakeholders worden de opgaven in het werkgebied gezien. Het algemene beeld is dat Forta de opgaven in het werkgebied goed oppakt en hiertoe een duidelijke bereidheid laat zien. Met name op het gebied van sociale opgaven en bijzondere doelgroepen zien de stakeholders de inzet van Forta.

Bezig met de goede dingen

Forta houdt zich zeker bezig met de goede dingen. Over het geheel genomen zijn de stakeholders tevreden over de wijze waarop Forta opgaven in het werkgebied oppakt. De inzet op de sociale opgaven wordt gewaardeerd. Met betrekking tot Hendrik-Ido-Ambacht wordt opgemerkt dat Forta hier een grotere rol zou kunnen spelen op het gebied van wonen en zorg en een meer proactieve houding zou kunnen laten zien. Overigens erkennen de stakeholders dat Forta een beperkt aandeel woningen heeft in deze gemeente.

Rapportcijfers telefonische interviews

De verschillende stakeholders hebben de volgende rapportcijfers gegeven:

Type stakeholders	Rapportcijfers	Gemiddeld
Gemeente	7,5-8	7,8
Corporaties	7,5-8	7,8
Maatschappelijke partners	8	8

Afsluitend 'Het Automek'

Een enigszins afwijkende vraag die aan alle stakeholders is voorgelegd (zowel tijdens de stakeholdersbijeenkomst als in de telefonische interviews), is het vergelijken van Forta met een automek. Door een dergelijke vraag voor te leggen wordt het beeld van Forta nog een keer op een andere wijze weergegeven.

Over het geheel genomen vergelijken de stakeholders Forta met een goede middenklasser. Een aantal metaforen worden onderstaand weergegeven:

- Skoda: versterken van het middensegment, maar de instapmodellen worden niet vergeten
- Nissan: een moderne auto, maar wel betrouwbaar
- Renault, Citroën, Peugeot: een betrouwbare middenklasser met ambitie
- Volkswagen/Ford: degelijk, bereikbaar, maar met ambitieuze modellen
- BMW: degelijk en solide, maar wel wat op de voorgrond
- Alfa Romeo: snel en trendy, maar kan wel in de garage komen te staan met mankementen

4.3.3 Eindoordeel stakeholders

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

4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed

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

Tabel 4.4 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders van Forta beoordelen zowel de ambities en doelstellingen van de corporatie als de bijdragen aan de lokale opgaven als ruim voldoende/goed. Er zijn geringe verschillen tussen de prestatievelden zichtbaar; het belang dat stakeholders hechten aan de nieuwbouwproductie is relatief laag in vergelijking met prestatievelden als bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid. De stakeholders zien Forta als een ambitieuze, gedreven en professionele corporatie gericht op kwaliteit van wonen en aandacht voor bijzondere doelgroepen. Forta is een open en betrouwbare samenwerkingspartner. De stakeholders vinden wel dat Forta keuzes moet maken en prioriteiten moet aanbrengen binnen de brede ambities die zij zich heeft voorgenomen.</p>	7,7	70%	5,4
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Forta kent de stakeholders in het werkgebied en onderhoudt formeel en/of informeel contact met hen. Er is in het kader van de formulering van het bedrijfsplan En/Of! een raadpleging van de stakeholders georganiseerd onder het motto: de omgeving bepaalt onze agenda. Forta is bereid om prestatieafspraken te maken, intentieovereenkomsten te sluiten en convenanten af te sluiten.</p>	8	10%	0,8
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>Forta geeft in de afspraken die met stakeholders gemaakt worden, duidelijk aan op welke wijze men de prestaties wil leveren. Jaarlijks is er een stakeholdersbijeenkomst, waar diverse thema's aan de orde komen en waar stakeholders op de beleidsvoornemens van Forta kunnen reageren. Forta heeft veel ambities verwoord, waarbij de stakeholders aangeven dat er duidelijke keuzes gemaakt moeten worden.</p>	8	10%	0,8

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oor-deel	We-gings-factor	Gewo-gen oor-deel
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	De stakeholders hebben hun input kunnen leveren bij de vaststelling van het ondernemingsplan En/Of!. Er is gewerkt vanuit het standpunt, dat de omgeving de agenda van Forta bepaalt. Jaarlijks vindt een terugkoppeling plaats via de stakeholdersbijeenkomsten en via de jaarverslagen.	8	10%	0,8
Presteren volgens Stakeholders: 7,8 (afgerond 8)				

Forta kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt. Sinds 2008 heeft Forta zich voorgenomen jaarlijks stakeholderbijeenkomsten te organiseren, om themagewijs met de stakeholders in gesprek te gaan.

Naast de stakeholdersbijeenkomsten haalt Forta op andere manieren het oordeel van haar stakeholders op. Als voorbeeld kunnen de imago-onderzoeken genoemd worden, en wat directer naar de bewoners toe de KWH-metingen, enquêtes en klantenpanels.

De stakeholders beoordelen de prestaties van Forta met een goed: Forta is een ambitieuze, innovatieve club met een duidelijk maatschappelijk gezicht. De stakeholders geven aan dat Forta goed inspeelt op maatschappelijke opgaven en haar nek durft uit te steken. Deze houding leidt, voor zover de stakeholders dat kunnen inschatten, tot zichtbare prestaties op een groot aantal velden. Vooral op het gebied van bijzondere doelgroepen (woonconcepten) en leefbaarheid (woonomgeving) waarderen de stakeholders de geleverde prestaties.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

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

- De Transparantiemethodiek⁹, ontwikkeld door RIGO Research & Advies, danwel op een andere wijze kijkend naar de verdien capaciteit van de corporatie enerzijds en de maatschappelijke bestedingen van de corporatie anderzijds.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie. De gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen (met betrekking tot waardering, sturing, criteria, normstellingen, scenario's, risicomangement etc.).

Forta heeft aangegeven de Transparantiemethodiek niet in te kunnen vullen. Het verzamelen van deze gegevens over de afgelopen jaren kost relatief veel tijd en ligt daarom niet voor de hand. Wel heeft Forta voor 2008 een opgave van de maatschappelijke inzet van haar vermogen aangeleverd. Deze inventarisatie wordt in paragraaf 5.4 weergegeven.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2005 tot en met 2007 komt Forta naar voren als een financieel gezonde corporatie. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld is Forta op het gebied van sloop en verkoop van huurwoningen minder actief. De prognose laat echter een veranderende dynamiek in de woningvoorraad zien waarbij er meer sprake is van verkoop van huurwoningen en veel minder van nieuwbouw huurwoningen.

In het navolgende worden de gegevens weergegeven over de jaren 2005 tot en met 2007 betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2008 tot en met 2012. Daarbij geldt steeds de referentiegroep¹⁰ als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Forta heeft veel lagere uitgaven voor klachtenonderhoud dan de referentiegroep en ook het landelijke beeld. De uitgaven voor klachtenonderhoud zijn in de periode vanaf 2005 afgenomen. Een ander beeld geldt voor het mutatieonderhoud en het planmatig onder-

⁹ De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

¹⁰ Forta behoort in CFV-termen tot de corporaties met een marktgevoelig bezit.

houd. Hiervan liggen de uitgaven hoger dan de referentiegroep en het landelijk beeld. Uitgaven voor mutatieonderhoud zijn gedaald sinds 2005. Uitgaven voor planmatig onderhoud zijn echter flink gestegen, met name in 2007.

Tabel 5.1 Onderhoudskosten Forta, 2005 t/m 2007

x €1.000	2005	2006	2007	in € per vhe 2007		
				Forta	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	892	881	707	151	293	274
Mutatieonderhoud	1.101	1.083	863	184	174	175
Planmatig onderhoud	2.576	2.662	4.598	982	822	861

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Desgevraagd heeft Forta toegelicht, dat Forta zelf het onderscheid maakt tussen klachtenonderhoud, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud en woningverbetering/ levensduurverlenging. De definities wijken enigszins af van hetgeen het CFV hanteert.

De verklaring voor de hoge kosten voor planmatig onderhoud in 2007 is de grootschalige renovatie die in dat jaar plaatsgevonden heeft (Zonnestein/Eemstein). Verder wordt aangegeven dat de onderhoudskosten structureel gestegen zijn, omdat er extra investeringen in de bestaande voorraad hebben plaatsgehad (basiskwaliteit en brandveiligheid).

Forta hanteert verder een technische en een financiële onderhoudsbegroting. Als regel geldt dat ongeveer 70% van de technische begroting de financiële begroting vormt. Er wordt (nog) niet begroot op uit te voeren onderhoud, maar op aangegane financiële verplichtingen conform de raamovereenkomsten die met aannemers aangegaan zijn.

Uitgaven voor leefbaarheid

Wanneer gekeken wordt naar de uitgaven voor leefbaarheid maakt Corporatie in Perspectief een onderscheid in individuele activiteiten en wijkgebonden activiteiten en daarin nog in sociaal en fysiek. Uit de analyse komt naar voren, dat Forta in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk gemiddelde veel uitgeeft aan leefbaarheid. Forta richt zich op de wijkgebonden activiteiten en dan met name op de sociale activiteiten.

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

	Forta	Referentie	Landelijk
Individuele sociale activiteiten	0	5	11
Individuele fysieke activiteiten	2	9	10
Wijkgebonden sociale activiteiten	105	30	30
Wijkgebonden fysieke activiteiten	14	42	25
Totaal	121	87	76

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Forta heeft geen uitgewerkt leefbaarheidbeleid. Er is wel een leefbaarheidbudget, dat jaarlijks €500.000 tot €600.000 bedraagt. Een deel van dit bedrag wordt uitgegeven aan vaste lasten (zoals medewerkers leefbaarheid, huismeesters, PKVW) en het restant wordt flexibel uitgegeven.

Mutaties

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting laat de mutaties in het bezit van de corporaties (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) zien als een percentage van de voorraad. De dynamiek in het bezit van Forta ligt onder het gemiddelde niveau. Op alle aspecten scoort Forta minder sterk dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De prognose 2008-2012 laat een wat grotere dynamiek zien, hetgeen betrekking heeft op de aankoop van huurwoningen en de verkoop van huurwoningen.

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

	2005-2007			2008-2012		
	Forta	Referentie	Landelijk	Forta	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,0	1,1	1,0	0,1	2,0	1,7
Sloop huur	0,0	0,9	0,7	0,0	0,8	0,9
Aankoop huur	0,3	0,7	0,7	0,4	0,1	0,3
Verkoop huur	0,3	1,3	1,2	1,8	1,1	0,8
Nieuwbouw koop	0,1	0,3	0,3	0,4	0,5	0,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

De verkoop van de huurwoningen is vormgegeven in het voornemen 1.800 woningen via Koopgarant aan te bieden de komende jaren. Als gevolg van de keuzevrijheid van de klant zal hiervan een beperkt deel verkocht worden.

Realisatie-index

Wat betreft de nieuwbouw kan vastgesteld worden dat Forta haar eigen prognoses in de periode 2005-2007 minder waarmaakt dan landelijk het geval is. Sloop is niet van toepassing. Wat betreft verkoop van bezit scoort Forta goed op de realisatie-index en ruim hoger dan het landelijke beeld.

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

Realisatie-index 2005-2007	Forta	Landelijk
Nieuwbouw	40%	54%
Sloop	nvt	50%
Verkoop van bezit	91%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Kosten en opbrengsten productie

In het CFV-verslag staan de kosten- en opbrengstenproductie op nul voor 2007. Dit terwijl er in het jaarverslag aangegeven wordt dat er diverse woningen gebouwd zijn. In 2007 zijn 14 woningen (vrije sector huur) opgeleverd in Zwijndrecht (plan Bloemriet) en zijn 86 woningen in aanbouw genomen in De Volgerlanden. Voor het project Bloemriet is er sprake van €1.127.000 aan investeringen in 2007, en €3.288.000 aan desinvesteringen. Voor De Volgerlanden gaat het om investeringen die in totaal voor 2007 uitkomen op €1.602.000 en desinvesteringen die uitkomen op €1.169.000.

Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad ligt in de periode 2004-2007 op een redelijk vergelijkbaar niveau als de referentiegroep en het landelijke beeld laten zien. Vanaf 2006 heeft Forta te maken met een stijgende dekkingsgraad en ligt deze in 2007 hoger dan de referentiegroep en hoger dan het landelijk beeld.

Tabel 5.5 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2004	2005	2006	2007
Forta	1,6	1,6	1,6	1,8
Referentiegroep	1,6	1,7	1,8	1,7
Landelijk	1,5	1,6	1,6	1,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde van Forta per verhuureenheid ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ligt echter iets lager. Ook de WOZ-waarde ligt een fractie hoger dan het landelijk beeld.

Tabel 5.6 Vastgoedwaarde

	Forta	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 45.822	€ 40.998
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 32.280	€ 33.980
WOZ-waarde	€ 148.799	€ 147.312
Huur/WOZ-waarde	3,3	3,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigd risicovermogen, dan volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (31/12/07) en op basis van de prognoses (31/12/12). Forta heeft een positief oordeel gekregen ten aanzien van de solvabiliteit.

Tabel 5.7 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2007	2012
Forta	13.151	29.715
Referentie	13.838	15.168
Landelijk	13.217	14.605

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

De risicobeoordeling voor Forta ligt iets hoger dan in de referentiegroep en landelijk. Het verschil zit vooral in de relatief wat grotere gevoeligheid van Forta voor macro-economische risico's¹¹. Deze gevoeligheid neemt volgens het CFV de komende jaren af, terwijl het operationeel risico en marktrisico zullen toenemen. Opvallend is de grote stijging van het volkshuisvestelijk vermogen in 2012.

Tabel 5.8 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

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

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht tot de vermogenspositie. Forta heeft het continuïteitsoordeel C gekregen. Dit betekent dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie, volgens het CFV, leiden tot een onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. Er is een onbalans tussen de activiteiten en de financiële positie.

5.3 Financiële sturing door Forta

Wat betreft het financiële beleid geeft Forta aan, dat zij werkt met een lange-termijn horizon van minimaal 10 jaar. De meerjarenbegroting wordt jaarlijks geactualiseerd en vastgesteld. Hierin zijn de ontwikkelingen in het strategisch voorraadbeleid meegenomen evenals de taakstellende bedragen voor de technische meerjarenbegroting. Het financiële beleid heeft als doel het bewaken van de financiële gezondheid (solvabiliteit, liquiditeit en continuïteit) van Forta op lange termijn.

Elementen van het financiële beleid zijn:

- Solvabiliteit op basis van historische kostprijs¹².
- De ondergrens van de solvabiliteit is 15% op de lange termijn. Dit betekent dat incidenteel (voor 1 jaar) de ondergrens doorbroken kan worden, maar dat de meerjarenontwikkeling positief is.
- Continuïteit op basis van voorgenomen activiteiten (bedrijfswaarde).

¹¹ Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

¹² Forta waardeert het bezit tegen boekwaarde, maar vermeldt in de jaarstukken ook de bedrijfswaarde

- Het CFV toetst of het vermogen van de corporatie voldoende buffer bevat om risico's op te vangen. Het CFV beoordeelt de continuïteit van de corporaties door middel van een oordeel (A, B, C). Forta streeft naar een A-oordeel, hetgeen betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

In 2009 heeft Forta een C-oordeel gekregen, mede op grond van:

- De stijging van het volkshuisvestelijke vermogen zoals het CFV dat berekent, heeft te maken met het inrekenen van een grote hoeveelheid verkochte woningen. Forta heeft dit aantal in de praktijk echter fors naar beneden bijgesteld, waardoor de verkoopopbrengsten beduidend lager zullen uitkomen
- In de cijfers van het CFV zijn de activiteiten die voortvloeien uit het strategisch voorraadbeleid niet doorgerekend, alleen onderhanden projecten zijn meegenomen. Hierdoor zijn de uitgaven (oa onderhoud) in de praktijk hoger.

Deze verklaring vanuit Forta heeft er niet toe geleid dat het CFV een ander oordeel heeft uitgesproken, wel is er een nuance aangebracht.

- **Positieve operationele kasstroom volgens WSW-model**
De exploitatiekasstroom moet voldoende zijn om over een periode van 5 jaar de rentebetaling en een normatieve aflossing van 2% op de leningportefeuille te betalen. Gezien de kostenstijgingen enerzijds en de inkomensbeperking door inflatievolgend huurbeleid anderzijds is dit een zware eis. Uitsluitend in overleg en na akkoord van het WSW kan de termijn van 5 jaar worden uitgebreid naar maximaal 10 jaar.
Vanuit de correspondentie met het WSW blijkt, dat Forta voldoet aan de eisen van het WSW.
- **Interest Coverage Ratio 1,4%**
De ICR geeft aan in hoeverre Forta in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar interest te betalen. Het overschot dient ter interne financiering van investeringen. Forta hanteert een minimum streefnorm van gemiddeld 1,4% over een periode van 5 jaar met een absolute ondergrens in een bepaald jaar van 1,25%.
- **Loan to Value maximaal 75%**
De Loan to Value is de verhouding tussen de bedrijfswaarde en de netto schuldpositie. Het geeft aan in hoeverre de waarde van het bezit extern wordt gefinancierd. Dit houdt in dat voor Forta dat 25% van de investeringen uit de operationele kasstroom moet worden gefinancierd.
- **Exploitatierendement minimaal 4%**
Dit is een operationele kasstroom in een percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde.
- **Investeringsbesluiten:**
 - Investeringsbesluiten inzake sociaal en maatschappelijk vastgoed worden slechts uitgevoerd indien WSW-borging is vastgesteld.
 - Commerciële investeringen hebben als doel winst te genereren om onrendabele investeringen voor de primaire doelgroep te financieren. Commerciële investeringen kunnen pas worden uitgevoerd zodra externe financiering is geregeld.
 - Minimaal rendement op investeringen:
 - Sociaal 2%
 - Maatschappelijk onroerend goed 3,5%
 - Woningen met stichtingskosten boven €200.000 of koopwoningen 5,5%
 - Commercieel onroerend goed 7%

- Ontwikkeldrendement nieuwbouw: het ontwikkelresultaat (verminderd met dekking voor algemene kosten) bedraagt minimaal:
 - 1% voor woningen tot €250.000
 - 2% voor woningen van €250.000 tot €300.000
 - 3% voor woningen boven €300.000 en commercieel vastgoed
- Maatschappelijk deel van een investering
De onrendabele top bedraagt niet meer dan de rekennorm die de gezamenlijke corporaties in de Drechtsteden hebben gesteld. In 2009 is de norm €80.000 per woning. Forta streeft naar een zo laag mogelijk onrendabel deel per project (bijvoorbeeld door er een combinatieproject van te maken).
- Kernelementen treasury (onderdeel treasury statuut):
 - Belegging buiten de categorieën zoals benoemd in het treasury statuut is niet toegestaan
 - Alleen de in het statuut benoemde rentemanagementconstructies zijn toegestaan
 - Beschikbare middelen worden primair binnen de eigen organisatie aangewend
 - Renterisico 15%
 - Streven is het renterisico optimaal over de jaren te spreiden zodat meer flexibiliteit ontstaat bij het afsluiten van leningen
 - Permanente advisering door een professionele partij.

5.3.1 Meerjarenbegroting 2009 – 2013

Uitgangspunten voor de meerjarenbegroting die eind 2008 is opgesteld, zijn de verkoop van 36 woningen per jaar, een jaarlijkse kostenpost van €1,5 miljoen voor het invoeren van de basisnorm woonkwaliteit. De Meerjarenbegroting geeft over de gehele periode negatieve jaarresultaten, waarbij in het bijzonder het jaar 2012 opvalt. Deze hangen samen met de stijgende lijn in de bedrijfslasten (in het bijzonder de dotatie voor de onrendabele toppen). In deze meerjarenbegroting daalt het eigen vermogen van bijna €39 miljoen in 2009 naar €30 miljoen in 2013. De solvabiliteit daalt van 21,57% naar 18,5%. Vanaf 2010 worden er voorzieningen opgenomen als gevolg van voorgenomen onrendabele investeringen (gerelateerd aan het strategisch voorraadbeleid). Deze voorzieningen lopen op van €2,1 miljoen in 2010 tot €11,7 miljoen in 2013.

Tabel 5.9 Meerjarenbegroting Forta 2009-2013

Winst en verlies (x 1.000)	2008 raming	2009 begroting	2010 begroting	2011 begroting	2012 begroting	2013 begroting
Bedrijfsopbrengsten						
Huren	23.976	24.681	25.570	25.660	26.283	27.114
Vergoedingen	2.152	2.264	2.340	2.411	2.483	2.557
Overheidsbijdragen	65	63	56	50	48	27
Verkoop onroerende zaken	1.455	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Overige bedrijfsopbrengsten	1.013	658	610	643	610	619
Som der bedrijfsopbrengsten	28.661	28.746	2.957	29.844	30.504	31.397

Winst en verlies (x 1.000)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	raming	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
Bedrijfslasten						
Afschrijvingen materiële vast activa	3.586	3.543	2.772	3.895	4.101	4.305
Overige waardeveranderingen mvva	0	0	0	0	0	0
Erfpacht	2	2	2	2	2	2
Lonen en salarissen	2.822	3.237	3.334	3.434	3.537	3.544
Sociale lasten	460	419	431	444	458	458
Pensioenlasten	521	607	625	644	663	663
Lasten onderhoud	9.056	8.809	8.443	8.706	8.982	9.264
Dotatie voorz onrendabele top	0	0	2.133	2.116	5.595	4.013
Overige bedrijfslasten	7.048	5.950	6.100	6.025	6.224	6.207
Som der bedrijfslasten	23.495	22.566	24.840	25.267	29.561	28.457
Bedrijfsresultaat	5.166	6.180	4.817	4.577	943	2.941
Financiële baten en lasten						
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	811	223	178	200	0	0
Opbrengsten financiële vaste activa en effecten	71	71	71	71	71	71
Rentelasten en soortgelijke kosten	-6.360	-6.029	-5.511	-5.008	-4.815	-4.837
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen	-313	444	-445	-160	-3.802	-1.826
Belastingen (vpb)	-992	-552	-936	-956	-1.135	-1.072
Resultaat deelnemingen	430	513	524	206	855	0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering na belastingen	-875	406	-856	-910	-4.081	-2.897

Bron: Meerjarenbegroting 2009 tot en met 2013, Forta

Kasstromen

Het kasstroomoverzicht voor de periode 2009-2013 laat een toenemende negatieve kasstroom zien. De (des)investeringskastromen zijn langjarig negatief, maar vooralsnog zijn er geen problemen met de borging door het WSW.

Forta hanteert het uitgangspunt dat een deel van het benodigde vermogen voor een korte periode wordt aangetrokken. Hierbij wordt aan de randvoorwaarde voldaan die het WSW hiervoor stelt en/of aangegeven is in het treasury statuut. Overtollige liquide middelen worden, indien mogelijk, in eerste instantie aangewend om lang vreemd vermogen af te lossen. Het aantrekken van extern vermogen onder borging van het WSW moet altijd mogelijk zijn.

Ook bij (des)investeringsbeslissingen is de bedrijfswaarde (de netto contante waarde van alle toekomstige kasstromen) onderdeel van besluitvorming.

Tabel 5.10 Kasstroomoverzicht Forta 2009-2013

Kasstroomoverzicht (x 1.000)	2008 raming	2009 begroting	2010 begroting	2011 begroting	2012 begroting	2013 begroting
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Ontvangsten	28.572	28.387	31.459	29.388	31.819	31.243
Uitgaven	24.352	25.662	24.695	24.613	24.707	24.415
Sub kasstroom uit oper. activiteiten	4.220	2.725	6.764	4.775	7.113	6.828
Kasstroom uit (des) investeringen						
Ontvangsten MVA	7.205	3.785	3.455	5.859	2.520	2.520
Ontvangsten FVA	125	71	71	71	71	71
Uitgaven MVA	20.740	8.136	1.486	3.142	4.840	6.305
Uitgaven FVA	414	8	3	0	0	0
Subtotaal kasstr.uit (des) invest	-13.824	-4.288	2.037	2.788	-2.250	-3.714
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Ontvangsten	27.000	5.000	0	0	0	0
Uitgaven	20.119	10.889	11.553	15.043	22.187	13.557
Sub kasstroom uit fin.activiteiten	6.881	-5.889	-11.553	-15.043	-22.187	-13.557
Saldo kasstromen	-2.724	-7.452	-2.753	-7.480	-17.324	-10.443
Beginstand	-1.932	-6.034	-13.915	-17.249	-25.527	-44.150
Saldo kasstromen	-2.724	-7.452	-2.753	-7.480	-17.324	-10.443
	-4.656	-13.486	-16.668	-24.729	-42.851	-54.593
Mutatie vlottende activa/vlottende passiva	-1.227	0	0	0	0	0
Verwachte rente liquide middelen	-151	-429	-581	-798	-1.299	-1.876
Eindstand liquide middelen na rente	-6.034	-13.915	-17.249	-25.527	-44.150	-56.469

Bron: Meerjarenbegroting 2009 tot en met 2013, Forta

5.4 Inzet maatschappelijk vermogen

Forta heeft voor 2008 aangegeven hoe ze haar vermogen maatschappelijk inzet. Er is onderscheid gemaakt naar een aantal posten:

Tabel 5.11 Inzet maatschappelijk vermogen 2008

Post	Uitgaven 2008
Financiële en materiële ondersteuning van activiteiten in de buurt	
Sponsoring	€ 8.000
Huurvrije periode activiteitenruimte bewonersvereniging Eemzon	€ 12.000
Beschikbaar stellen ruimte (bergruimte)	€ 1.000
'Om niet' verhuren kantoor Seniorenbus	€ 5.000
'Om niet' verhuren kantoor Yes I Care	€ 28.000
'Om niet' verhuren twee woningen Koningsplein	€ 8.000
Verhuur speelterrein West: € 1.000 per maand onrendabel	€ 12.000
	€ 74.000

Post	Uitgaven 2008
Sociale activiteiten in de buurt	
Project 'Painting the Walls'	€ 6.000
Jongerevenement WAZZUP?	€ 3.000
Groendagen, kinderfeest en buurtbarbecue Bloemenbuurt	€ 1.000
Onderzoek gedrag jeugd door bureau Bling	€ 11.000
Gesprek Woonbond-Combikoepel over bewonersparticipatie	€ 1.000
Bloembakken aan Koninginneweg	€ 2.000
Diverse kleine leefbaarheiduitgaven	€ 4.000
Inzet noodfonds	€ 1.000
	€ 29.000
Onrendabele investeringen	
Onderzoekskosten diverse sociale vernieuwprojecten	€ 224.000
Onderzoek multifunctioneel gebruik Archipel/De Lus	€ 30.000
Onderzoek huisvesting huisartsen/apotheek Nederhoven	€ 4.000
BTLS herinvestering woongebouw en omgeving	€ 729.000
Onrendabele investering Zuiderkruisstraat	€ 1.351.000
Bankgarantie/uitgestelde betalingstermijn snackbar Grote Beerstraat	€ 95.000
Aanbrengen brandveiligheidsvoorziening gestapelde complexen	€ 415.000
Aanbrengen Politiekeurmerk	€ 68.000
Reparatieonderhoud 100% voor rekening Forta	€ 794.000
Buitenterras bewonersvereniging Zonnestein-Eemstein	€ 4.000
Domotica pilot Zonnestein-Eemstein	€ 7.000
Capital Sports rolstoeltoegankelijk	€ 4.000
Twee invaliden parkeerplaatsen Zonnestein-Eemstein	€ 2.000
Foto's in hallen Eemstein	€ 23.000
	€ 3.750.000
Extra personeel tbv maatschappelijke activiteiten	
Loonkosten huismeesters (80%)	€ 198.000
Loonkosten leefbaarheidmedewerkers (100%)	€ 142.000
	€ 340.000
Totaal maatschappelijke investeringen	€ 4.193.000

Bron: jaarverslag Forta 2008

De onderdelen die genoemd staan onder 'financiële en materiële ondersteuning van activiteiten in de buurt' en 'sociale activiteiten in de buurt' zijn divers en komen jaarlijks in andere vormen van maatschappelijke investeringen terug voor gemiddeld ca. €100.000 (budget leefbaarheid).

Ten aanzien van het onderdeel 'onrendabele projectinvesteringen' wordt opgemerkt, dat Forta onder andere onrendabel investeert in brandveiligheidsvoorzieningen en voorzieningen met betrekking tot het politiekeurmerk. Verder heeft Forta als beleid dat iedere huurder een woning 'all inclusive' huurt. De term huurderonderhoud kent Forta dan ook niet. In 2008 heeft Forta inzake dit onderdeel €794.000 voor haar rekening genomen. Hierbij wordt opgemerkt dat deze kosten in 2008 extra hoog waren in verband met een grootschalig renovatieproject. Het gemiddelde jaarlijkse bedrag is rond €350.000. Tot slot wordt ten aanzien van het onderdeel 'extra personeel ten behoeve van maatschappelijke activiteiten' opgemerkt dat Forta vanuit de 'all inclusive huur' gedachte vastgesteld heeft dat iedere huurder van Forta recht heeft op een huismeester. Er staat geen vergoe-

ding tegenover. Forta heeft een paar jaar geleden ook extra medewerkers in dienst genomen in verband met de brede taak op het gebied van leefbaarheid.

Naast de maatschappelijke investeringen in het jaarverslag geeft Forta een aantal overige zaken weer, die eveneens gezien kunnen worden als maatschappelijke uitgaven:

- Afslag maximaal redelijke huur
Forta rekent gemiddeld 71-73% van de maximaal redelijke huur, hetgeen betekent dat jaarlijks ongeveer €8 miljoen aan huurinkomsten ‘gemist’ wordt.
- Afboeking op basis van minimumwaarderingregel
Jaarlijks berekent Forta de bedrijfswaarde van haar bezit en vergelijkt deze met de boekwaarde op basis van historische kostprijs. Indien de bedrijfswaarde van een complex huurwoningen duurzaam lager is dan de boekwaarde, langer dan 5 jaar, dan wordt het verschil afgeboekt als onrendabele investering. Voor 2007 is dit een bedrag van €1,2 miljoen, voor 2008 €4,6 miljoen
- Bijdragen huurdervertegenwoordiging
Jaarlijks krijgen afzonderlijke bewonerscommissies een bijdrage voor hun vertegenwoordigingsactiviteiten en hetzelfde geldt voor de gezamenlijke huurdervertegenwoordiging, de Combikoepel. In totaal gaat het hier om €25.000.
- Buurtbeheer
Jaarlijks betaalt Forta een bedrag van €40.000 als bijdrage in het buurtbeheer aan de gemeente.
- Heffing krachtwijken (Vogelaarheffing)
Met ingang van 2008 draagt Forta hiervoor jaarlijks ca. €240.000 af aan de overheid.

5.5 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.12 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	Toename 2004- in %
Forta	€ 1.049	€ 1.424	€ 1.358	€ 1.005	-4,2
Referentiegroep	€ 1.160	€ 1.229	€ 1.163	€ 1.159	0,0
Landelijk	€ 1.043	€ 1.125	€ 1.169	€ 1.249	19,7

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid schommelden volgens de cijfers van het CFV bij Forta in de periode 2004 tot en met 2007 constant rond die van de referentiegroep. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde lagen de bedrijfslasten wat hoger, maar liggen ze in 2007 onder het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.13 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	Forta	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.005	€ 1.159	€ 1.249
Personeelskosten per fte	€ 65.574	€ 59.302	€ 61.209
Aantal vhe per fte	85	85	94

Bron: Corporatie in Perspectief, Forta, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Het aantal verhuureenheden per fte is relatief beperkt ten opzichte van landelijk, maar gelijk aan de referentiegroep. De personeelskosten per verhuureenheid liggen hoger dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. Hierbij wordt opgemerkt, dat vanuit de jaarstukken van Forta blijkt, dat een deel van de personeelskosten wordt doorbelast aan derden en aan diverse projecten. In 2007 was dit 23% en in 2008 zelfs 37%. Hierdoor vallen de personeelskosten, die ten laste van de Stichting Forta gebracht worden lager uit.

In 2008 wordt er ook vanuit de Balanced Score Cards gestuurd op aantal fte's per 1.000 verhuureenheden. Uitgangspunt is 12 fte's en zowel in 2008 als in het eerste kwartaal van 2009 is het aantal fte's lager geweest (11,6 en 11,8).

5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

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

Tabel 5.14 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i> I. bedrijfswaarde a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen.	I Forta waardeert het bezit tegen boekwaarde, maar vermeldt in de jaarstukken ook de bedrijfswaarde. De relatie tussen de beleidsvoornemens en het investeringsprogramma is recent (2008/2009) beter op orde gekomen. In de afgelopen jaren bleven de feitelijke investeringen regelmatig achter bij de voornemens. Dit werd onder meer zichtbaar in de onderhoudsbegroting die geruime tijd niet werd gerealiseerd. Enerzijds was sprake van (te) ambitieuze plannen; anderzijds van een minder adequate begrotingsmethodiek. Begroting en meerjarenbegroting zijn recent realistisch en taakstellend geworden. Ook zijn de rendementseisen geformuleerd voor de verschillende typen vastgoedinvesteringen.	6	70%	4,2

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.	Forta heeft in 2009 voor het eerst het strategisch voorraadbeleid geformuleerd. Daarin worden de (des)investeringen in samenhang en vanuit een visie op het bezit in beeld gebracht. De financiële doorrekening van dit strategisch voorraadbeleid was ten tijde van de maatschappelijke visitatie nog niet afgerond.			
II Extra potenties c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	II In de afgelopen jaren bedroeg de verkoopdoelstelling enkele tientallen woningen per jaar. Er zijn geen scenario's beschikbaar, maar met behulp van de zogenoemde stresstest wordt gekeken naar de gevoeligheid voor tegenvallende verkoopresultaten. Men wil toe naar 35 woningverkopen per jaar. Forta heeft de ambitie geformuleerd om in de komende 3 jaar 1.800 woningen te koop aan te bieden via Koopgarant. Er moet nog gelabeld worden. Medio 2009 werd een Actieplan ter bevordering van de verkoop opgesteld.			
d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.	Er is een treasurystatuut en er wordt gerapporteerd over de treasury in (onder meer) de kwartaalrapportages. Deze geven onder meer inzicht in de langjarige financieringsbehoefte van Forta. Forta stuurt op de beoordelingscriteria van het WSW en was in de afgelopen jaren onveranderd kredietwaardig.			
e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend	Het risicomanagement is bij Forta op orde aan het komen. Er zijn geen risicobuffers berekend. De treasuryrapportage bevat inzicht in de renterisico's. Het risicomanagement van vastgoedinvesteringen is in ontwikkeling.			
III Presteren naar vermogen f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	III Forta laat over de afgelopen jaren de toenemende bereidheid zien om het beschikbare vermogen in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Begrotingen zijn echter regelmatig niet gerealiseerd. Daarnaast was sprake van een voorzichtig financieel beleid, ingegeven door onvoldoende meerjarig inzicht en het ontbreken van een adequaat risicomanagement. Het CFV heeft Forta in 2009 het C-oordeel gegeven. Forta vindt het C-oordeel terecht. Men ziet in de voorgenomen fusie een goede mogelijkheid om het investeringsvolume te vergroten en meer maatschappelijke prestaties te leveren.			

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Forta als voldoende, maar het feitelijk presteren had verantwoord hoger kunnen zijn. In dit oordeel neemt de commissie mee: <ul style="list-style-type: none"> - de investeringsbereidheid was en is op orde; - het niet realiseren van de eigen voornemens hangt onder meer samen met het niet voldoende realistisch begroten. Dit is inmiddels op orde gekomen; - onvoldoende meerjarig inzicht heeft geleid tot voorzichtigheid; - het fusievoornemen biedt de mogelijkheid om de maatschappelijke prestaties te vergroten. 			
<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen	Forta heeft geen duidelijke eigen visie op het beoogd rendement op het vermogen. Wel worden rentabiliteit en solvabiliteit gemonitord. Ook hanteert Forta rendementseisen bij investeringsbeslissingen.	6	10%	0,6
<i>Risicoprofiel</i> III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.	Forta heeft in een de afgelopen jaren een solvabiliteitsgehalte gehanteerd van ten minste 8% en bij voorkeur 10-15% op basis van de waardering van het bezit tegen historische kostprijs. Er is geen relatie met het voorgenomen investeringsprogramma. Wel is zichtbaar dat de feitelijke solvabiliteit van ruim 20% met regelmaat heeft geleid tot discussie over de gewenste grotere inzet van de financiële middelen	6	10%	0,6
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt	Op basis van de cijfers van het CFV liggen de bedrijfslasten ongeveer op het niveau van de referentiegroep. De personeelslasten liggen hoger. Forta corporatie kiest bewust voor kwaliteit en voor een hogere personele inzet ten behoeve van leefbaarheid. Een aanzienlijk deel van de personeelskosten worden doorbelast aan derden en aan diverse projecten. Hierdoor zijn de personeelslasten die ten laste gebracht worden van de Stichting Forta lager.	7	10%	0,7
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,1 (afgerond 6)				

Forta is een actieve corporatie, zo blijkt uit de realisatie van de eigen ambities en doelstellingen als uit de realisatie van de opgaven in het werkgebied. Prestaties zijn onder andere geleverd ten aanzien van de nieuwbouw, de investeringen in de voorraad, de leefbaarheid en de bijzondere doelgroepen.

Desondanks is de constatering dat de afgelopen jaren telkens sprake is geweest van meevallende jaarresultaten, hetgeen geleid heeft tot een toenemende vermogenspositie. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de financiële sturing nog niet helemaal op orde is geweest. Deze ontwikkeling heeft ook geleid tot een C-oordeel bij het CFV.

Kijkend naar het verleden wordt de conclusie getrokken, dat de inzet van het vermogen verantwoord meer had kunnen zijn. Naar de toekomst toe komt de financiële sturing op orde.

6 Governance

6.1 Inleiding

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

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

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

6.2 Governance structuur

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. De profielschets geeft aan dat men streeft naar voldoende deskundigheid en ervaring op de onderstaande velden:

- Financiën;
- projectontwikkeling en de wereld van bouw;
- ondernemerschap en strategie;
- kennis van maatschappelijke context, volkshuisvesting en aandacht voor de huurdersraad;
- Jjuridische en financiële achtergrond en zo veel mogelijk kennis van lokale en regionale netwerken.

Forta onderschrijft de Governance Code en heeft daarop één afwijking vastgelegd betreffende de vaste aanstelling van de directeur-bestuurder. Op de website van Forta wordt Governance ingevuld onder het kopje 'Raad van Commissarissen', waar het profiel van de Raad van Commissarissen, het bestuursreglement van de Raad van Commissarissen en het rooster van aftreden vermeld staat. In de jaarverslagen wordt uitvoerig ingegaan op het functioneren van de Raad van Commissarissen.

De voltallige Raad van Commissarissen fungeert als auditcommissie. Eén van de commissarissen, met een financieel-economische achtergrond, bespreekt de onderwerpen

voor met de manager FEZ en de externe accountant en rapporteert daarover aan de Raad van Commissarissen (cq de voltallige auditcommissie).

De Raad van Commissarissen heeft een remuneratiecommissie (voltallige Raad) en een selectiecommissie. Jaarlijks komt de Raad van Commissarissen een zeven keer bijeen voor een reguliere vergadering, heeft een vertegenwoordiging van de Raad twee keer overleg met de ondernemingsraad, en één keer met de Combikoepel. Daarnaast is een vertegenwoordiger vanuit de Raad van Commissarissen aanwezig bij de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomst.

De Raad van Commissarissen werkt vanuit een collectieve verantwoordelijkheid. De portefeuillehouders bereiden onderwerpen voor, waardoor in de Raad de discussie over Forta gaat en niet over punten, komma's en andere detailkwesties.

Jaarlijks houdt de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie, eerst in de vorm van voorbereidende gesprekken van de voorzitter met de afzonderlijke leden en vervolgens in een gezamenlijke bijeenkomst. Men heeft geconstateerd, dat de vergaderdiscipline een aandachtspunt voor de Raad van Commissarissen is om te waarborgen dat zaken over strategie, beleid en risicobeheersing goed besproken kunnen blijven.

6.3 Intern Toezicht

Het ondernemingsplan En/Of! is op verzoek van de Raad van Commissarissen vertaald naar geld, inclusief de invulling van aanvankelijke PM-posten. De woningverkopen dienen in hoofdzaak ter financiering. In het kader van de begroting wordt de discussie gevoerd over de stand van zaken in de uitvoering van het ondernemingsplan. De begrotingen zijn steeds conservatief opgesteld, waardoor veelvuldig positieve afwijkingen zijn ontstaan. De Raad van Commissarissen is van mening dat de begrotingen taakstellend en uitdagend moeten zijn. De Raad volgt de ontwikkelingen naar kosten en opbrengsten en let op diverse ratio's. Per project volgt de Raad van Commissarissen de relatie met het totale bezit en de financiën zowel ten aanzien van de begroting als de realisatie. Forta staat er financieel goed voor en gaat onrendabele investeringen niet uit de weg. De volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen staan steeds voorop, maar men heeft daarbij ook oog voor de zakelijke uitvoering. Daarin zijn de directeur-bestuurder en de commissarissen sturend.

De Raad van Commissarissen beziet de potentiële risico's wat betreft frauderisico, financieel risico en mensenrisico. De Raad realiseert zich daarbij dat professioneel frauderen lastig te zien is. De Raad stimuleert de organisatie tot alertheid en het naleven van gedragsregels. In de financiële risicobeheersing staan de treasury, het woningbezit en de projecten centraal. Wat mensen betreft, heeft Forta de neiging om -door ambitie gedreven- te veel plannen te maken, die vervolgens moeilijk realiseer blijken te zijn. De Raad van Commissarissen ziet een geleidelijke verbetering en beschouwt de huidige periode als een overgangssituatie. De BSC is een nieuw instrument, dat meer focus en stevigheid moet geven.

6.4 Betrokkenheid van stakeholders

Forta heeft op verschillende manieren contact met haar stakeholders. Er wordt bijvoorbeeld op regionaal niveau samengewerkt met de collega-corporaties. In november 2008 zijn de stakeholders uitgenodigd voor een ontbijtsessie, waar Forta haar plannen voor 2009 heeft gepresenteerd. Forta heeft hier volop input en advies gekregen over prioritering en uitvoering van de plannen. Het voornemen is om dergelijke sessies jaarlijks te herhalen.

In het jaarverslag wordt weergegeven met welke maatschappelijke partners Forta samenwerkt, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de Woonzorgalliantie-partners, de werkgroep Woonkwaliteit en de overige partners. In totaal staan 34 partners genoemd. Zie verder hoofdstuk 4 voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over Forta.

6.5 Prestatie op het gebied van governance: goed

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

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	Forta heeft de governance code aanvaard en de afwijkingen daarvan vastgelegd, conform het principe pas toe of leg uit. De afwijking betreft de vaste aanstelling van de directeur-bestuurder. Op de website en in de jaarstukken zijn de samenstelling, profielschets en rooster van aftreden opgenomen. Tevens zijn het bestuursreglement en de integriteitscode opgenomen. De RvC houdt jaarlijks een zelfevaluatie. In de jaarstukken rapporteert de RvC op adequate wijze over de invulling van de toezichtsrol. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten van de governance goed op orde zijn, ook in het dagelijks functioneren.	8	20%	1,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	Forta heeft een duidelijke visie op de maatschappelijke positie. Over de afgelopen 10-15 jaar is de ontwikkeling zichtbaar van een behorende naar een actieve en investerende corporatie, waarbij in het laatste bedrijfsplan de doorontwikkeling in het maatschappelijk ondernemerschap opvalt. Parallel daaraan zijn de eigen bedrijfsprocessen op orde gekomen. Er is een adequate vertaling van missie, visie en strategie naar beleidsdoelstellingen.	8	20%	1,6

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.</p>	<p>Forta geeft goed inzicht in de beleidsdoelstellingen en de geleverde prestaties. In de regio Drechtsteden heeft Forta met andere corporaties prestatieafspraken gemaakt. Daarnaast bestaan diverse convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met maatschappelijke partners en zorginstellingen.</p>	8	20%	1,6
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen</p>	<p>Forta kent de relevante stakeholders en onderhoudt met hen contacten, op formele en informele wijze. Forta meet de huurderoordelen door middel van KWH en behaalt daarop goede cijfers. Woonquest wordt gebruikt om specifieke huurderwensen te meten. De stakeholders worden gestructureerd betrokken bij de beleidsvorming en Forta rapporteert over de voortgang van de realisatie.</p>	8	20%	1,6
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.</p>	<p>De accountant rapporteert zijn bevindingen gelijktijdig en op dezelfde wijze aan bestuur en RvC. Forta werkt sinds 2008 met een voorbereidingscommissie die zich buigt over begroting en jaarstukken. De voltallige Raad functioneert als auditcommissie.</p>	8	20%	1,6
Eindoordeel governance: 8				

De governance is bij Forta goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die deels via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt goed nageleefd. Als uitzondering is de vaste aanstelling van de directeur-bestuurder opgenomen.

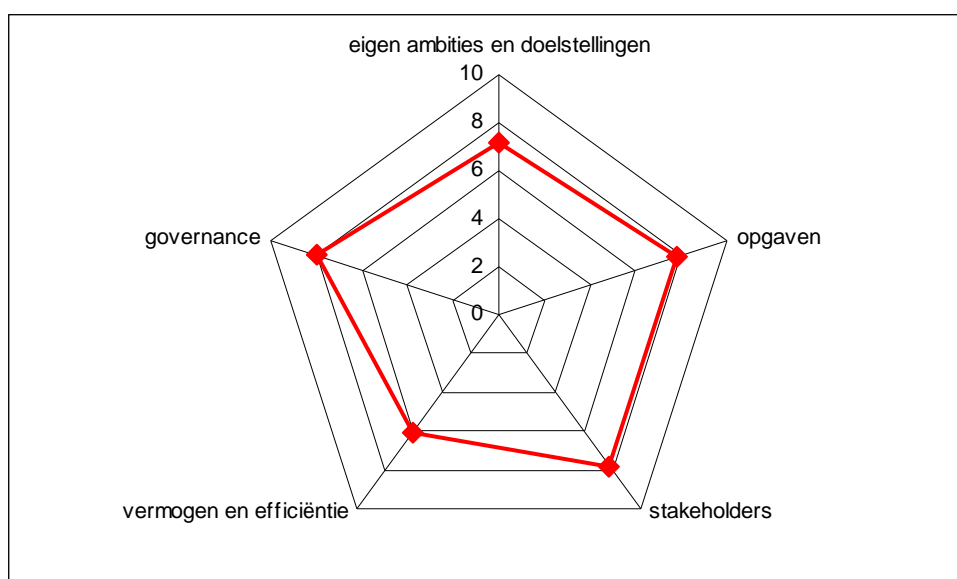
Forta hecht waarde aan het oordeel en de mening van haar stakeholders. Zij worden benoemd in het jaarverslag en jaarlijks vindt er een stakeholdersbijeenkomst plaats waarin de stakeholders kunnen reageren op de plannen van Forta.

Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

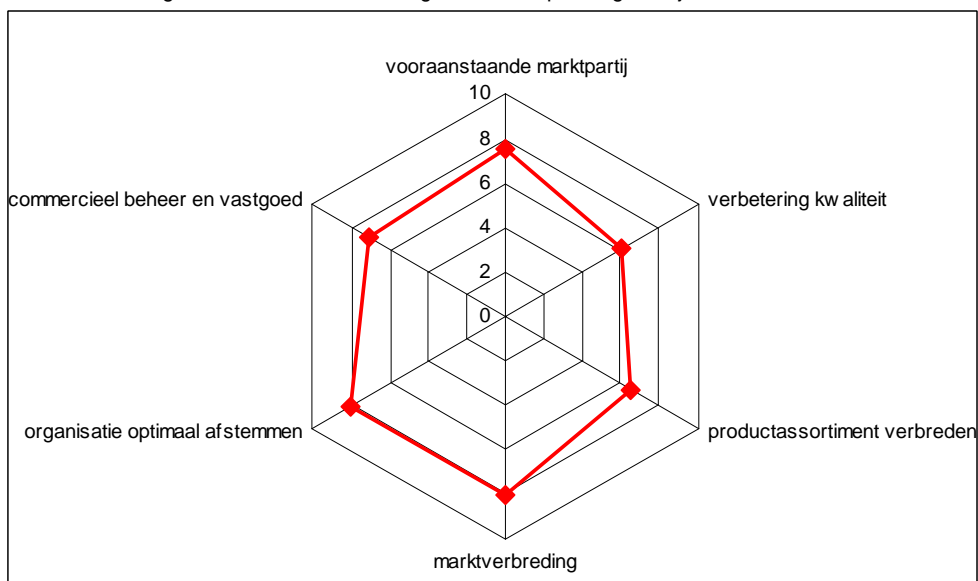
Forta krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn:

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

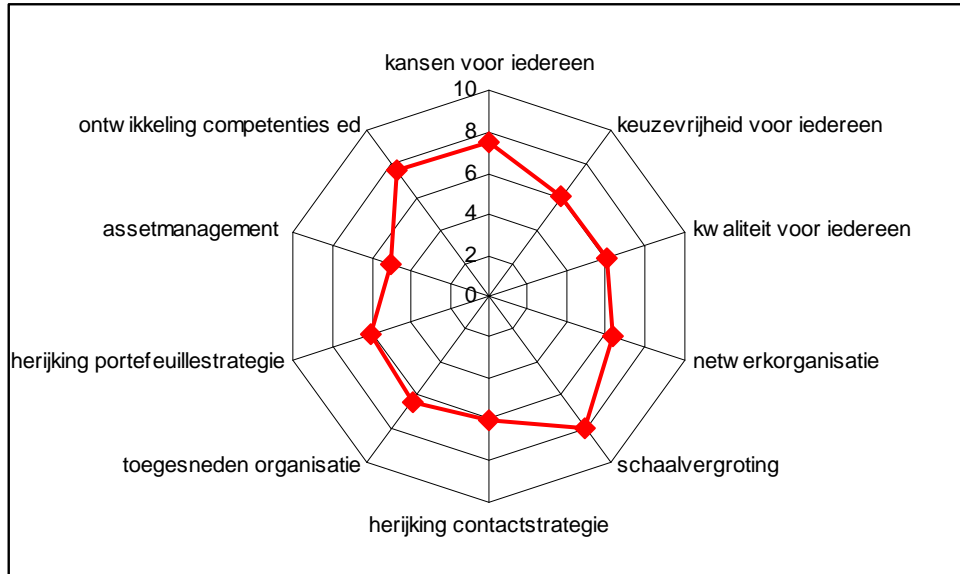


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – beleidsplan Eigen Wijs



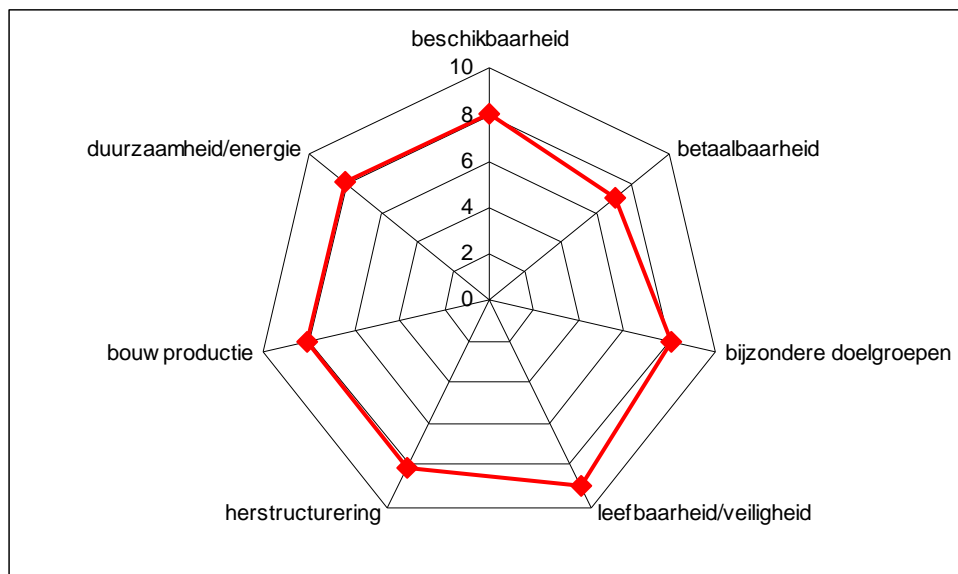
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – ondernemingsplan En/Of!



In de afgelopen jaren is wat betreft de eigen ambities en doelstellingen van Forta een ontwikkeling zichtbaar van een beheerend naar een ontwikkelende organisatie, waarbij de interne kwaliteit en het maatschappelijk ondernemerschap belangrijke uitgangspunten vormen. In het meest recente ondernemingsplan En/Of! wordt deze ontwikkeling voortgezet en zijn nieuwe uitdagingen benoemd onder de noemer Kansen, Keuzevrijheid en Kwaliteit.

Forta heeft de eigen ambities en doelstellingen jaarlijks doorvertaald naar werkplannen, zowel voor de gehele organisatie als voor de verschillende afdelingen. Vanaf 2008 is de Balanced Score Card toegevoegd als middel om de prestaties op de eigen ambities en doelstellingen te monitoren. Er is een ontwikkeling zichtbaar in het SMART-formuleren van doelstellingen en het vaststellen van meetbare prestatie-indicatoren. In het algemeen kan vastgesteld worden, dat de prestaties die Forta de afgelopen jaren heeft laten zien op de eigen ambities en doelstellingen ruim voldoende zijn.

Presteren naar Opgaven: goed



Wanneer gekeken wordt naar de opgaven in het werkgebied kan geconcludeerd worden dat Forta goed presteert. De corporatie kent de opgaven in Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht, zoals vastgelegd in de regionale PALT-afspraken (prestatieafspraken lange termijn). De afspraken ten aanzien van de bouwproductie in De Volgerlanden zijn apart vastgelegd in PALT-verband tussen de partijen die in de VOC deelnemen. Op een aantal vlakken heeft Forta samenwerkingsovereenkomsten, danwel convenanten gesloten met andere partijen, vooral met betrekking tot bijzondere doelgroepen.

Op alle gemaakte afspraken laat Forta prestaties zien. Wanneer naar de verschillende prestatievelden gekeken wordt, blijken alle prestaties gemiddeld genomen goed gerealiseerd te worden. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid en veiligheid spreken in dit kader voor zichzelf. Daarnaast laat Forta ook goede prestaties zien op het gebied van nieuwbouw (onder meer in De Volgerlanden) en herstructurering. Dit blijkt zowel uit de monitoring van de PALT-afspraken als uit de eigen verslaglegging van Forta.

Presteren volgens Stakeholders: goed

Forta kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt. Sinds 2008 heeft Forta zich voorgenomen jaarlijks stakeholderbijeenkomsten te organiseren, om themagewijs met de stakeholders in gesprek te gaan.

Naast de stakeholdersbijeenkomsten haalt Forta op andere manieren het oordeel van haar stakeholders op. Als voorbeeld kunnen de imago-onderzoeken genoemd worden, en wat directer naar de bewoners toe de KWH-metingen, enquêtes en klantenpanels.

De stakeholders beoordelen de prestaties van Forta met een goed: Forta is een ambitieuze, innovatieve club met een duidelijk maatschappelijk gezicht. De stakeholders geven aan

dat Forta goed inspeelt op maatschappelijke opgaven en haar nek durft uit te steken. Deze houding leidt, voor zover de stakeholders dat kunnen inschatten, tot zichtbare prestaties op een groot aantal velden. Vooral op het gebied van bijzondere doelgroepen (woonconcepten) en leefbaarheid (woonomgeving) waarderen de stakeholders de geleverde prestaties.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

Forta is een actieve corporatie, zo blijkt uit de realisatie van de eigen ambities en doelstellingen als uit de realisatie van de opgaven in het werkgebied. Prestaties zijn onder andere geleverd ten aanzien van de nieuwbouw, de investeringen in de voorraad, de leefbaarheid en de bijzondere doelgroepen.

Desondanks is de constatering dat de afgelopen jaren telkens sprake is geweest van meevallende jaarresultaten, hetgeen geleid heeft tot een toenemende vermogenspositie. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de financiële sturing nog niet helemaal op orde is geweest. Deze ontwikkeling heeft ook geleid tot een C-oordeel bij het CFV.

Kijkend naar het verleden wordt de conclusie getrokken, dat de inzet van het vermogen verantwoord meer had kunnen zijn. Naar de toekomst toe komt de financiële sturing op orde.

Presteren met betrekking tot Governance: goed

De governance is bij Forta goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die deels via de website toegankelijk zijn. Verder wordt er aandacht aan besteed in de jaarverslagen. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt goed nageleefd. Als uitzondering is de vaste aanstelling van de directeur-bestuurder opgenomen.

Forta hecht waarde aan het oordeel en de mening van haar stakeholders. Zij worden benoemd in het jaarverslag en jaarlijks vindt er een stakeholdersbijeenkomst plaats waarin de stakeholders kunnen reageren op de plannen van Forta.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen		7	8	7	8		7,2
<i>Eigen wijs</i>							
1.a Vooraanstaande marktpartij door versterking en verankering in Zwijndrecht en verhoging professionaliteit	7,5						
1.b Kwaliteit van de kernfunctie verbeteren door uitstekende dienstverlening, kwaliteit van het bezit en voldoende/vlotte verkoop	6						
1.c Productassortiment verbreden/verdiepen	6,5						
1.d Marktverbreding en verdieping	8						
1.e Organisatie optimaal afstemmen	8						
2 Introductie van commercieel beheer en vastgoed om Forta lokaal sterker te verankeren en de markt te verbreden	7						
<i>En/Of!</i>							
SD1 kansen voor iedereen	7,5						
SD2 keuzevrijheid voor iedereen	6						
SD3 kwaliteit voor iedereen	6						
SD4 meer vitale coalities, meer een netwerkorganisatie zijn	6,3						
SD5 schaalvergroting	8						
SD6 herijking contactstrategie, virtueel loket	6						
SD7 toegesneden organisatie en ICT	6,3						
SD8 herijking portefeuillestrategie	6						
SD9 assetmanagement en waardemanagement worden versterkt	5						
SD10 ontw juiste competenties, cultuur en reputatiestrategie	7,6						
<i>Balanced Score card 2008</i>							
Strategie	5,3						
Financieel	7,2						
Klanttevredenheid	8						
Basisproces	6,3						
Personeel	8,3						
<i>Balanced Score card 1^e kwartaal 2009</i>							
Strategie	6,7						
Financieel	6,4						
Klanttevredenheid	8						
Basisproces	5						
Personeel	6,2						
Presteren naar Opgaven		7,9	7	8	8		7,8
Beschikbaarheid	8						
Betaalbaarheid	7						
Bijzondere doelgroepen	8						
Leefbaarheid en veiligheid	9						
Bouwproductie	8						
Herstructurering	8						
Duurzaamheid	8						

Totaalbeeld	Kwant. prestaties	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren volgens Stakeholders		7,7	8	8	8		7,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie		6	6	6	7		6,1
Presteren ten aanzien van Governance		8	8	8	8	8	8

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

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

Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

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

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

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

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

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

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

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

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

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

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Forta

Naam	Functie
De heer B. Meijering	Directeur-bestuurder
De heer M. Vlasblom	Bestuursadviseur (vml manager Financiën)
De heer A. v.d. Heijden	Manager Financiën
De heer A. Sniijders	Manager Woondiensten
De heer D. Aldenhoven	Manager Vastgoed
Mevrouw A. Harmsen	Manager Organisatie & Communicatie
De heer H.J. Touw	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer G.H. Kloosterman	Lid Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
<i>Stakeholdersbijeenkomst 30-9-2009</i>	
Gemeente Zwijndrecht	De heer V. Steekelenburg
Gemeente Zwijndrecht	De heer V. Beelen
Gemeente Zwijndrecht	De heer V. Die
Gemeente Zwijndrecht	De heer Roozen
Gemeente Zwijndrecht	De heer Duiverman
Hans Petri Groep	De heer V.d. Burgt
Swinhove Groep	De heer Bannenbergh
RMPI/De Grote Rivieren	De heer V.d. Leden
De Blije Borgh	Mevrouw Stroo
De Combikoepel	De heer Uhlen
De Combikoepel	De heer Rijsdijk
<i>Telefonische interviews</i>	
Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht	De heer V.d. Vlies
Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht	Mevrouw V.d. Heuvel
Philadelphia	Mevrouw V. Randwijk
SWOZ	De heer Lintjes
Rhiant	De heer Oostindie
Progrez	De heer V.d. Linden

Bijlage 4: Documentatie

Documentatie

Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2006, inclusief correspondentie
Oordeelsbrief 2008, inclusief corporatie in perspectief
Eigen Wijs, Strategisch bedrijfsplan 2003 t/m 2006
En/Of!, Ondernemingsplan 2008 t/m 2012
Jaarverslag 2006
Jaarverslag 2007
Jaarverslag 2008
Sociaal jaarverslag 2006
Sociaal jaarverslag 2007
Sociaal jaarverslag 2008
Jaarverslagonderzoek
Governance Code woningcorporaties
Notulen vergaderingen RvC 2006 tot en met 1^e kwartaal 2009
Woonquest – rapportage kwaliteit
Strategisch voorraadbeleid – Plan van aanpak en werkwijze
Strategisch voorraadbeleid – Analyse en opgaven
Strategisch voorraadbeleid – Markstrategie
Strategisch voorraadbeleid – Maatregelen
Strategisch voorraadbeleid – Eindproduct
Spetterend wonen in de Drechtsteden, Woonvisie regio Drechtsteden
Spetterend wonen in de Drechtsteden/2, Ontwerp-woonvisie 2010-2020 Drechtsteden versie 4
Ruimte voor kwaliteit, Woonvisie Zwijndrecht 2015
Woonvisie Hendrik-Ido-Ambacht
Vivera Zwijndrecht, Op weg naar een levensloopbestendig Zwijndrecht
Regionale prestatieafspraken – PALT Herijkt
Prestatieafspraken Gemeente Zwijndrecht 2006
Vivera-convenant 2008
Memo – Buurtwinkel in beeld
Memo – Te huur of te koop
Memo – Plan van aanpak Interventieprogramma
Wijkvisies gemeente Zwijndrecht
Adressenbestand Stakeholders Forta
Resultaten meting KWH-Huurlabel 2006
Resultaten meting KWH-Huurlabel 2007
Resultaten meting KWH-Huurlabel 2008
KWH-werkgroep
Plan van aanpak behouden KWH-label (2006)
Analyse resultaten KWH-meting 2007
Memo – Sociaal plan herstructurering Forta
Memo – MRM, inclusief gespreksverslagen
Beknopt verslag van het stakeholdersoverleg op 26-11-08
Begroting 2009
Meerjarenbegroting 2005 t/m 2014
Meerjarenbegroting 2006 t/m 2015
Meerjarenbegroting 2007 t/m 2016
Meerjarenbegroting 2008 t/m 2012

Documentatie

Meerjarenbegroting 2009 t/m 2013
Managementletter Interim-controle 2006
Managementletter Interim-controle 2007
Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006
Solvabiliteitsoordeel verslagjaar 2007
Continuïteitsoordeel 2008
Voorlopig continuïteitsoordeel 2009
Vaststelling bijdrageheffing bijzondere projectsteun wijkenaanpak
Financiële kwartaalrapportages aan de RvC 2006
Financiële kwartaalrapportages aan de RvC 2007
Financiële kwartaalrapportages aan de RvC 2008
Financiële kwartaalrapportages aan de RvC 2009 (1^e kwartaal)
Beknopte evaluatie Strategisch Bedrijfsplan 'Eigen Wijs' 2003 t/m 2007
Werkplan 2006
Werkplan 2007
Werkplan 2008
Werkplan 2009
Voortgangsrapportage werkplan 2006 1^e kwartaal (onderdeel Technisch beheer & projecten ontbreekt)
Voortgangsrapportage werkplan 2006 2^e kwartaal
Voortgangsrapportage werkplan 2006 3^e kwartaal
Voortgangsrapportage werkplan 2006 4^e kwartaal (onderdeel Technisch beheer & projecten ontbreekt)
Voortgangsrapportage werkplan 2007 1^e kwartaal (onderdeel Klantencontacten ontbreekt)
Voortgangsrapportage werkplan 2007 2^e kwartaal (onderdeel Klantencontacten ontbreekt)
Voortgangsrapportage werkplan 2007 3^e kwartaal (onderdeel Klantencontacten ontbreekt)
Voortgangsrapportage werkplan 2007 4^e kwartaal (onderdeel Klantencontacten ontbreekt)
Kwartaalrapportage 2008 1^e kwartaal
Kwartaalrapportage 2008 2^e kwartaal
Kwartaalrapportage 2008 3^e kwartaal
Kwartaalrapportage 2008 4^e kwartaal
Kwartaalrapportage 2009 1^e kwartaal
Memo aan RvC inzake financiële stand Zonnestein/Eemstein per 31 maart 2009
Overleg bestuur VOC, Raden van Toezicht/Raden van Commissarissen/Projectbureau VOC 2-12-03
Folder NOVA, schitteren en comfortabel wonen in Zwijndrecht
Treasurystatuut 2009
Mail Marcel Vlasblom, opgave maatschappelijke inzet vermogen, 4 november 2009
Overzicht maatschappelijke investeringen tot en met het 1^e kwartaal 2009
Financieel beleid stichting Forta en haar dochtervennootschappen
Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume, 9 juni 2009\
Toelichting aanvullende informatie 16 november 2009
Strategische Notitie aan-zet
Memo van AHA aan MT inzake sponsorbeleid, 19 maart 2007
Analyse CFV 2008, Corporatie in perspectief
Stand van zaken 2009 PALT Herijkt, 23 juni 2009
Balanced Score Card 4^e kwartaal 2008
Strategie – Voortgang Werkplan 4^e kwartaal 2008
Marktcijfers – VGE's in exploitatie en mutaties
Overzicht maatschappelijke investeringen t/m het 4^e kwartaal
Voortgangsrapportage Werkplan 2007 4^e kwartaal

Documentatie

Voortgangsrapportage Werkplan 2006 4^e kwartaal

Forta goes strategic!, een strategisch kader voor Forta

Samenwerkingsovereenkomst inzake project Sterrenbuurt

Intentieovereenkomst juli 2007 Project 'Koninginneweg'

Folder Schefferstaete Dordrecht, monument van vernieuwing

Huurovereenkomst Stichting Philadelphia Zorg en Forta, 1 december 2005

Imago en identiteit van Forta op de woningmarkt, USP Marketing Consultancy bv, juli 2007

Palt Herijkt juni 2007

Subdoelen	Operationele doelen	Prestaties 2006	Prestaties 2007	Beoordeling
1.a Vooraanstaande marktpartij door versterking en verankering in Zwijndrecht en verhoging professionaliteit	<p>Verhoging professionaliteit door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor goed personeel - groei door groei van bezit, groei VvE-beheer, fusie, samenwerking corporaties buiten regio, samenwerking back-office taken met lokale zorginstellingen 	<p>Contractvorming gemeente: in voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none"> - afgesproken in 2007 tot een woonvisie te komen - contacten met gemeente zijn zeer intensief en goed <p>Up to date bedrijfsinformatiesysteem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimalisatie bedrijfsinformatiesysteem niet voldoende gelukt (restand naar 2007) - Aanschaf nieuwe programma's heeft plaatsgevonden - Training en opleiding personeel heeft plaatsgevonden <p>Splitsing sociale en commerciële activiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe projectadministratie is ingevoerd - Scheiding stichting en bv's heeft plaatsgevonden 	<p>Contractvorming gemeente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geen prestatieafspraken gemaakt - start woonvisie <p>Verbeteren managementinformatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - professionaliseren opgestart (voorwaarden en wensen zijn geformuleerd en verzameld) - behoud KWH-label 	<p>7</p> <p>7</p>
1.b Kwaliteit van de kernfunctie verbeteren door uitstekende dienstverlening, kwaliteit van het bezit en voldoende/vlotte verkoop	<p>Operationele doelen klant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bieden woonservicepunt - weten wat de klant wil/niet wil - bereikbaar zijn - meer info bieden over woningbezit - bieden keuzevrijheid bij onderhoud - verbeteren leefbaarheid en wijkbeheer 	<p>Updating en uitvoering portfolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - updating plaatsgevonden in 4^e kwartaal - nieuwe financiële vertaling gereed, waardoor maatschappelijk deel investeringen beter zichtbaar wordt - de te realiseren targets zijn niet geheel gehaald <p>Strategische kaart van het bezit maken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eerste aanzet in 'Forta goes strategic', is basis voor nieuwe bedrijfsplan 	<p>Update portfolio door toevoeging strategisch kader</p> <ul style="list-style-type: none"> - gedeeltelijk gelukt, veel plannen in voorbereidings- en uitvoeringsfase - SVB wordt in 2008 herschreven (is basis nieuw ondernemingsplan) 	6

Subdoelen	Operationele doelen	Prestaties 2006	Prestaties 2007	Beoordeling
	<p>Kwaliteit van het bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gekozen maatregelen uit portfolio worden uitgevoerd - periodieke inspecties introduceren - leveren goede kwaliteit onderhoud <p>Verkooptargets realiseren door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - flexibele koopconstructies - goede PR-campagne 			
1.c Productassortiment verbreden/verdiepen	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen nieuwe producten er zijn veel creatieve ideeën van klanten> toetsen wat haalbaar is - product-marktcombinaties afstemmen op doelgroepen en bepalen hoe groot de vraag is - aanbieden tijdelijke verhuur voor sociale groep (later mogelijk ook commerciële doelgroepen) 	<p>Vorbereidingen treffen voor vraaggestuurde ontwikkeling nieuwe producten en weten wat de klant van Forta verwacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Woonquest gestart - woonmarketing ingevoerd <p>Ontwikkelen productaanbod:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niet gedaan in 2007, geen duidelijke vraag, werken aan PMC op gebied wonen-zorg-welzijn lijkt op dit moment voldoende 	<ul style="list-style-type: none"> - Woonquest is ingevoerd, wordt 2x per jaar geanalyseerd. Forta heeft ingezet op betere regionale dekking (per 1-9 gaan alle Drechtstedencorporaties Woonquest invoeren) - Geen nieuwe producten ingevoerd (voorzien in nieuwe beleidsplan) 	8 5

Subdoelen	Operationele doelen	Prestaties 2006	Prestaties 2007	Beoordeling
1.d Marktverbreding en verdieping	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkelen innovatieve vastgoedprojecten - meer aandacht woonomgeving - nieuwe PMC: wonen en leefbaarheid, wonen en veiligheid, wonen en zorg, wonen en welzijn, wonen en vrije tijd, wonen en winkelen - samenwerking met derden (zorginstellingen of derden buiten regio) 	<p>Forta's positie als hoofdrolspeler in vastgoedmarkt van Zwijndrecht en omgeving verder verstevigen</p> <ul style="list-style-type: none"> - locatie Koningskerk verworven - locatie Vorrinklaan haalbaar gemaakt - lobby gestart om locatie Bouquet versneld te kunnen ontwikkelen - informele start Koninginneweg - Forta is grootste ontwikkelaar in Zwijndrecht 	<p>Ontwikkelen/voorbereiden tenminste 1 nieuwe PMC per 2 jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Archipel, formule uitgewerkt en gepresenteerd. Prioriteit is nu haalbaarheid toetsen van mogelijkheden tot fysieke uitbreiding ivm zeer strenge milieueisen 	8
1.e Organisatie optimaal afstemmen	<ul style="list-style-type: none"> - duidelijkheid verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taakverdeling - meetbaar maken kwaliteit - meer te weten komen over de klant - inventariseren interne kennis - goed en vakkundig personeel waarbij Forta een goede werkgever is 	<p>Organisatie is goed op orde</p>	<p>Organisatie is goed op orde, Forta is klaar voor de volgende fase</p>	8

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
SD2 keuzevrijheid voor iedereen	<p>Doel 1: Klanten en potentiële klanten van Forta hebben keuzevrijheid bij onze producten en diensten.</p> <p>Doel 2: In ieder geval krijgen (potentiële) huurders van Forta keuzevrijheid op het gebied van: kopen en huren, afwerking en indeling van de woning, diensten en dienstverlening</p>	<p>Doel en planning niet gehaald wat betreft</p> <ul style="list-style-type: none"> - visie en plan van aanpak ontwikkelen (onderzoek vindt in 2009 plaats via klantenpanel) <p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - financieringsmodellen voor huur- en koopconstructies ontwikkelen - aanbod keuzes ontwikkeling en onderdelen onderbrengen in het experimenteerprogramma <p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - op basis van visie, plan van aanpak en experimenten, aanbod ontwikkelen voor keuzes op het gebied van dienstverlening 	<p>5</p> <p>7</p>
SD3 kwaliteit voor iedereen	<p>Doel 1a: <u>Woningen</u>: het aanbieden van kwalitatief uitstekende (huur en koop) woningen met een goede prijs-kwaliteitverhouding en een laag energieverbruik.</p> <p>Doel 1b: In 2015 voldoen alle woningen van Forta aan de nieuwe basisnorm.</p>	<p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaststellen basisnorm kwaliteit <p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in beeld brengen van wensen tav kwaliteit incl. prijs-kwaliteitverhouding en energiebeperking. <p>Doel en planning waarschijnlijk gehaald wat betreft: wordt miv 2009 opgepakt</p>	<p>6</p> <p>6</p>

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
SD3 kwaliteit voor iedereen	Doel 1c: Zichtbaar maken van kwaliteit voor de potentiële huurder zodat deze weet wat hij kiest.	Doel en planning gehaald wat betreft: - invoeren van energie-, comfort- en kwaliteitslabel	8
	Doel 1d: Forta wil milieubewust en duurzaam ondernemen.	Doel en planning niet gehaald wat betreft: - ontwikkeling beleid (krijgt prioriteit vanaf 2009, wordt in relatie gebracht met landelijke afspraken)	5
	Doel 1e: Aanbieden van voldoende hoogwaardige woningen voor speciale doelgroepen.	Doel en planning niet gehaald wat betreft: - ontwikkeling en uitvoering van kwaliteitsprogramma's in het wonen voor speciale doelgroepen ¹³	6
	Doel 2a: <u>Woonomgeving</u> : Zorgen voor aantrekkelijke en hoogwaardige woonomgeving met een hoge woonkwaliteit (groen, architectuur, voorzieningen).	Doel en planning niet gehaald wat betreft: - kwaliteit van woonomgeving en voorzieningen in wijken in beeld brengen - maken en uitvoeren van verbeterplannen - met potentiële klanten op nieuwe locaties vroegtijdig overleggen over de gewenste kwaliteit (inventarisatie vindt plaats in 2009)	5

¹³ Forta heeft geen kwaliteitsprogramma ontwikkeld voor speciale doelgroepen. Vanaf 4^e kwartaal 2008 worden alle projecten op basis van Woonkeur gebouwd. Daarin zijn de kwaliteitseisen voor speciale doelgroepen opgenomen

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
SD4 meer vitale coalities, meer een netwerkorganisatie zijn	<p>Doel 1: Forta is een responsieve partner voor haar stakeholders.</p> <p>(Doel 2 ontbreekt)</p>	<p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wensen tav samenwerking onderzoeken - netwerk van samenwerkingsverbanden organiseren en aangaan <p>(netwerkopbouw begint in 2009 concreet bij samenwerking in het interventieprogramma)</p>	5
	<p>Doel 3: Voorbereiden en inrichten van de interne organisatie op de ontwikkeling als netwerkorganisatie. Zorgen dat de organisatie is toegerust op deze complexe taak.</p>	<p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgen voor permanente interne communicatie - aanpassing taken en verantwoordelijkheden ve aantal medewerkers <p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vastleggen contacten dmv relatiebeheersysteem - ontwikkelen van kennis mbt relatiebeheer - ontwikkeling en implementatie van interne gedragscriteria - professionaliseren vh relatiebeheersysteem - ontwikkeling van kennis van externe partners 	5
	<p>Doel 4: Het versterken van de rol van Forta als logische partner op het gebied van ontwikkeling en beheer van sociaal-maatschappelijke accommodaties.</p>	<p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uitbouwen van de ontwikkelings- en beheeractiviteiten voor maatsch. partners 	8
	<p>Doel 5: Versterken van de rol van Forta als partner in commerciële ontwikkeling en commercieel beheer.</p>	<p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - versterken en uitbouwen van de rol van Forta in ontwikkeling van commerciële projecten 	7

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
		Doel en planning waarschijnlijk gehaald wat betreft: - jaarlijks toevoegen van tenminste 100 beheereenheden voor derden (het beheer betreft voornamelijk eigen projecten; projecten voor derden nog niet geconcretiseerd. Op papier worden wel 100 nieuwe beheereenheden gerealiseerd.	
SD5 schaalvergroting	Doel 1: Borgen van de ambities en levensvatbaarheid van de organisatie Forta op termijn, door het realiseren van schaalvergroting tot ten minste 6.500-10.000 verhuureenheden. Doel 2: Onderzoeken van de eerste voorkeuren.	Doel en planning gehaald wat betreft: - het uitwerken van het besluitvormingsmodel op mogelijkheden en condities Doel en planning gehaald	8 8
SD6 herijking contactstrategie, virtueel loket	Doel 1: Forta luister naar de klant, weet wat de klant wil en stemt producten en diensten daarop af. Doel 2: Klanten kunnen nagenoeg alle zaken doen op elk willekeurig moment (24/7) vanaf elke willekeurige plaats zonder tussenkomst van medewerkers. Doel 3: Huurders die gebruik maken van internet kunnen 80% van de antwoorden op hun vragen op onze website vinden. (Doel 4 ontbreekt)	Doel en planning gehaald wat betreft: - het opzetten en gebruiken van een digitaal klantenpanel Doel en planning niet gehaald wat betreft: - starten met 'op de koffiegesprekken' incl. training Doel en planning niet gehaald wat betreft: - dit doel wordt gekoppeld aan het informatiesysteem. Gezien het feit dat er een nieuw automatiseringssysteem aangekocht moet worden, kan dit doel vooralsnog niet gerealiseerd worden. Doel en planning niet gehaald: - het inventariseren van de meest gestelde vragen en deze online beantwoorden (gereed in 1 ^e kwartaal 2009)	6 5 5

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
	Doel 5: Forta is een professionele, interessante, innovatieve en creatieve partij voor relaties, partners, arbeidsmarkt etc. in haar communicatie.	Doel en planning gehaald wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - klanten, relaties, partners en leveranciers bekend maken met de inhoud en mogelijkheden van de website - het onderzoeken en benutten van interactieve mogelijkheden van nieuwe media 	8
SD7 toegesneden organisatie en ICT	Doel 1: Organisatie optimaal afstemmen op de beleidskeuzes die voortkomen uit het ondernemingsplan En/of!	Doel en planning gehaald wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - inventariseren van beleidskeuzes die voortkomen uit En/Of! - Beoordelen en in kaart brengen van evt. benodigde aanpassingen in de organisatie - Evt. aanpassen van de organisatie 	8
	Doel 2: ICT optimaal afstemmen op beleidskeuzes die voortkomen uit het ondernemingsplan En/of!	Doel en planning gehaald wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - inventariseren van beleidskeuzes die voortkomen uit En/Of! - Beoordelen en in kaart brengen van evt. benodigde aanpassingen in ICT om dit te kunnen bewerkstelligen Doel en planning niet gehaald wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - Evt aanpassen van de ICT (afhankelijk van keuze nieuwe bedrijfsautomatisering) 	7
	Doel 3: Organisatie en ICT optimaal afstemmen op het zijn van een netwerkorganisatie.	Doel en planning niet gehaald	5
	Doel 4: Kwaliteit waarborgen.	Doel en planning niet gehaald wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering visitatie (opgenomen in werkplan 2009) 	5

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
SD8 herijking portefeuillestrategie	<p>Doel 1: Het huidige en toekomstige bezit sluit maximaal aan op de vraag van de (woning)markt door het ontwikkelen van een strategisch plan (van aanpak) inzake beheer en exploitatie van de vastgoedportefeuille, gebaseerd op de uitgangspunten van het ondernemingsplan (groei, kwaliteit, keuzevrijheid en waardeontwikkeling). (Doel 2 ontbreekt)</p> <p>Doel 3: Realiseren van ten minste 10-20% groei in eigendom van onroerend goed</p>	<p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permanente analyse woningmarkt - Hiervoor interne systemen opzetten en uitbreiden - Vertalen van de vraag in maatregelen voor bezit - Vertalen van gevolgen voor vastgoedportefeuille van de keuzes uit En/Of! - Permanente analyse woonwensen bijzondere doelgroepen - Vertalen van alle informatie op verschillende niveaus <p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het innemen van strategische posities, aankoop van grond en opstellen en samenwerking met stakeholders en overige partijen <p>NB opgemerkt wordt dat dit zonder fusie onbetaalbaar en onhaalbaar is</p>	<p>8</p> <p>4</p>
SD9 het assetmanagement en het waardemanagement worden versterkt	Doel 1: Meetbaar maken van rendement.	<p>Doel en planning niet gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiding invoering Aedex (voorbereiding is doorgeschoven naar 2009) 	5
SD10 ontwikkeling juiste competenties, cultuur en reputatiestrategie	<p>Doel 1: Draagvlak creëren voor het ondernemingsplan en de gevolgen daarvan.</p> <p>Doel 2: Gewenste cultuur creëren en verankeren (sturen op cultuurkernwaarden in En/of!).</p> <p>Doel 3: Aantrekkelijke werkgever zijn.</p>	<p>Doel en planning gehaald</p> <p>Doel en planning gehaald</p> <p>Doel en planning gehaald wat betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waarborgen kwaliteit en inspirerend management 	<p>8</p> <p>8</p> <p>8</p>

Strategische doelen op basis van ondernemingsplan	Plan 2008	Realisatie 2008	Beoordeling 2008
	<p>Doel 4: Ontwikkelen en aantrekken van de juiste competenties/kennis/vaardigheden.</p> <p>Doel 5: Realiseren van het juiste imago om ondernemingsplan te kunnen realiseren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Goed werkgever zijn (oa uitdaging, passen arbeidsvoorwaarden, prestatiegerichte beloning) <p>Doel en planning gehaald</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voldoende mogelijkheden bieden voor coaching, scholing en opleiding - Selectiebeleid aanpassen obv competenties <p>Doel en planning niet gehaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen welke competenties, vaardigheden en kennis ontbreken <p>Doel en planning gehaald</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sturen op voorbeeldgedrag bestuur, management - Sturen op rol medewerkers als ambassadeurs - Sturen op gedrag van personeel van leveranciers <p>Doelen en planning niet gehaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sturen op gedrag van het personeel van coalitiepartners 	<p>7</p> <p>7</p>

BCS 2008

Prestatieveld	Realisatie	Doel	Afwijking 2008	Beoordeling
Strategie				
Groei VVE's	+ 14	+ 400	-386	4
Groei aantal te beheren VVE's (extern)	+ 1	+ 5	- 4	4
Groei aantal te beheren VVE's (intern)	+24	+ 5	+ 19	9
Nieuwe externe projecten	0	+ 2	- 2	4
Financieel				
Bedrijfsresultaat * 1000	- € 1.551	€ 0	- € 1.551	5
Renteleningen	4,90%	5,50%	-0,60%	8
Eigen vermogen per woning	€ 8.452	€ 8.388	+ € 64	8
Solvabiliteit	21,63%	22,36%	- 0,73%	7
Onderhoud per woning	€ 2.370	€ 2.065	+ € 305	7
Bedrijfskosten per woning	€ 1.352	€ 1.362	- € 10	8
Bedrijfsresultaat Forta Ontwikkeling *1000	Ntb	€ 121	ntb	
Bedrijfsresultaat Forta Beheer *1000	ntb	- € 58	ntb	
Klanttevredenheid				
Mutatieproces	8,0	8,0	0	8
Verhuurproces	7,8	8,0	- 0,2	8
Gemiddelde score KWH	7,9	7,5	+ 0,4	8
Verhuur-mutatieproces				
Verhuringen kernvoorraad aan aandachtsgroep	86%	90%	- 4%	7
Gemiddeld aantal dagen leegstand	21	14	- 7	5
Aantal lang leegstaande woningen (verhuurd)	46	16	+ 30	4
Aantal lang leegstaande woningen (leeg)	64	4	+ 60	4
Leegstandskosten (netto huur *1000)	€ 76	€ 56	+ € 20	5
Aantal verkochte huurwoningen	10	10	10	8

Prestatieveld	Realisatie	Doel	Afwijking 2008	Beoordeling
Verkoopopbrengsten huurwoningen	€ 1.526	€ 1.503	+ € 23	8
Huurachterstand als % van huuroopbrengst	0,89%	1,00%	- 0,11%	9
Personeel				
FTE per 1.000 VHE's	11,6	12,0	- 0,4	8
FTE inhuur per 1.000 VHE's	0,7	0,6	+ 0,1	7
Personeelsmutatie (aantal personen uit dienst)	8	5 < 8	0	9
Ziekteverzuim	2,89	4,00%	- 1,11%	9

BSC 1^e kwartaal 2009

Prestatieveld	t/m 1 ^{ste} kwartaal		Beoordeling
	Realisatie	Doel	
Strategie			
Realisatie doelen werkplan	67%	75%	7
Uitgaven werkplan *1.000	€ 280	€ 870	9
Nieuwe projecten in voorbereiding	0	1	4
Nieuwe projecten in uitvoering	0	0	
Financieel			
Netto resultaat * 1000	- € 1.152	€ 102	4
Renteleningen	4,92%	5,00%	8
Solvabiliteit		20,7%	
Onderhoud per woning	€ 846	€ 487	4
Overige bedrijfskosten per woning	€ 324	€ 329	8
Leegstaande opgeleverde koopwoningen	25	25	8

Prestatieveld	t/m 1 ^{ste} kwartaal		Beoordeling
	Realisatie	Doel	
Klanttevredenheid			
Mutatieproces	8,1	7,8	9
Verhuurproces	7,5	7,8	7
Gemiddelde score KWH		7,5	
Basisproces			
Gemiddeld aantal dagen technische leegstand	22,5	16,0	5
Gemiddeld aantal dagen verhuurleegstand	6,1	5,0	6
Leegstandskosten (netto huur *1000)	€ 118	€ 58	4
Aantal verkochte huurwoningen	1	9	3
Verkoopopbrengsten huurwoningen	€ 164	€ 630	4
Huurachterstand als % van huuropbrengst	0,91%	1,00%	8
Personeel			
FTE per 1.000 VHE's	11,8	12,0	8
FTE inhuur per 1.000 VHE's	1,2	0,6	5
Personeelsmutatie (aantal personen uit dienst)	1	1<2	8
Ziekteverzuim	8,56%	4,00%	5
Opleidingskosten	6,2%	4,0<5,0%	5