

Visitatierapport

KWH-Visitatie

Woonlinie
Woudrichem, Zaltbommel

Rotterdam, december 2007

In de kern verankerd

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Samenstelling visitatieteam:

- Prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter)
- Drs. Elzo Dik (lid)
- Drs. Ing. Gerard van Bortel (secretaris)

December 2007

Inhoudsopgave

0	Managementsamenvatting	5
0.1	Algemeen	5
0.2	Eindoordeel per module	5
0.3	Algemene typering Woonlinie.....	6
0.4	Module I: Kwaliteit die moet.....	7
0.5	Module II: Kwaliteit die hoort	8
0.6	Module III: Kwaliteit die kan.....	8
0.7	Conclusies en aanbevelingen.....	9
1.	Inleiding.....	10
1.1	KWH-Visitatie	10
1.2	Typering Woonlinie.....	10
1.3	Leeswijzer	12
2	Module I: Kwaliteit die moet	13
2.1	Inleiding	13
2.2	Beoordeling prestaties.....	14
2.3	Kwaliteit doelstellingen	18
2.4	Kwaliteit externe borging	19
2.5	Kwaliteit interne borging	20
3	Module II: Kwaliteit die hoort.....	21
3.1	Inleiding.....	21
3.2	Perspectief belanghouders.....	21
3.1	Perspectief klanten.....	32
3.2	Perspectief bewonersparticipatie.....	35
3.3	Perspectief intern toezicht	37
4	Module III: Kwaliteit die kan.....	41
4.1	Inleiding.....	41
4.2	Perspectief bedrijfsvoering	41
4.3	Perspectief Human Resource Management.....	42
5	Conclusies en aanbevelingen	47
5.1	Inleiding.....	47
5.2	Conclusies.....	47
5.3	Aanbevelingen.....	50

Bijlagen

I	Onderzoeksverantwoording
II	Overzicht geïnterviewde personen
III	Overzicht bestudeerde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de visitatie van Woonlinie die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van Woonlinie, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Woonlinie is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat de corporatie als één van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatiemethodiek te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

Woonlinie heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilot-visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Woonlinie hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Erwin Bel
directeur-bestuurder KWH

0 Managementsamenvatting

0.1 Algemeen

Woonlinie heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH Visitiemethode. De resultaten van dit onderzoek, uitgedrukt in cijfers per module en per onderdeel, zijn weergegeven in dit samenvattende hoofdstuk.

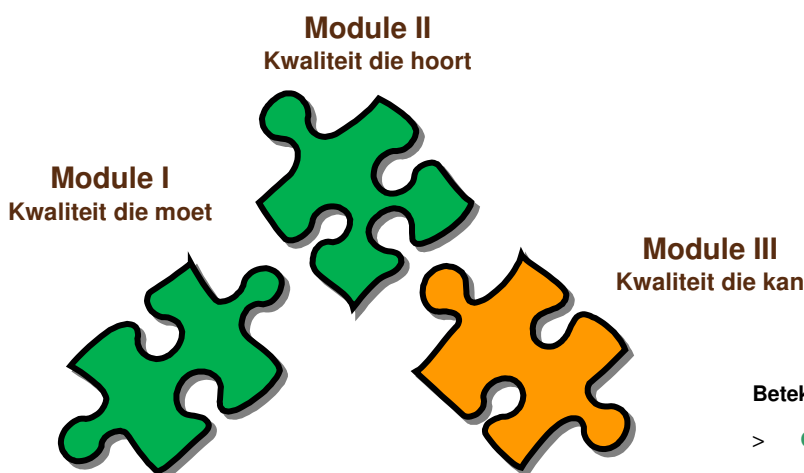
De scores zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Woonlinie door een visitatiecommissie die bestond uit prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter), drs. Elzo Dik (lid) en drs. ing. Gerard van Bortel (secretaris). Het onderzoek omvatte onder andere een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen de eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, dorpsraden en huurdersverenigingen. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden en medewerkers.

De KWH Visitatie is opgebouwd uit de volgende modules:

- > **Module I (kwaliteit die moet)** beoordeelt de prestaties van de corporatie ten opzichte van de eigen doelstellingen, de prestatie van vergelijkbare corporaties en de waardering van prestaties door de belanghouders. Tevens wordt de externe en interne borging van prestaties beoordeeld.
- > **Module II (kwaliteit die hoort)** beoordeelt de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders.
- > **Module III (kwaliteit die kan)** kijkt naar het organisatorische vermogen van de corporatie om prestaties te leveren en de potentie tot leren en verbeteren. Er wordt in deze module gekeken naar de bedrijfsvoering van de corporatie en het human resource management.

Meer informatie over de systematiek van de KWH-Visitatie is te vinden in de onderzoeksverantwoording in bijlage I.

0.2 Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

- > **Groen:** (voldoende) score boven de 7
- > **Oranje:** (redelijk) score tussen de 6 en de 7
- > **Rood:** (onvoldoende) score beneden de 6

Onderdeel	Woonlinie
Module I Kwaliteit die moet	7,2
Module II Kwaliteit die hoort	7,1
Module III Kwaliteit die kan	6,8
Totaal oordeel	7,0

0.3 Algemene typering Woonlinie

Woonlinie is in 2003 ontstaan uit een fusie van de corporaties Hulp naar Vermogen (HNV) gevestigd in Zaltbommel en SGB gevestigd in Woudrichem. Sinds deze fusie heeft Woonlinie een ingrijpend proces van verandering en professionalisering doorgemaakt. Door aanzienlijke grondaankopen is Woonlinie gegroeid van een beherende naar een ontwikkelende corporatie met een omvangrijke ontwikkelportefeuille in nieuwbouw en herstructurering. Dit investeringsprogramma legt een groot beslag op de financiële middelen van Woonlinie, hetgeen heeft geleid tot een consolidatie en maatregelen om de financiële positie te versterken, onder andere door het verkopen van woningen aan het Woon Investeringsfonds (WIF).

Voor het werk van Woonlinie wordt de leefbaarheid van woonkernen steeds belangrijker. Deze kernen in het Land van Heusden en Altena en de Bommelerwaard hebben allen hun eigen lokale identiteit en specifieke knelpunten op het gebied van woningbehoefte, leefbaarheid en voorzieningenstructuur. Dit vergt van de Woonlinie een duidelijke lokale verankering en positionering. Woonlinie heeft haar positie in deze kernen beschreven en, in ieder geval op hoofdlijnen, duidelijk gemaakt waar zij in haar activiteiten de nadruk op wil leggen.

Woonlinie is nauw betrokken bij het formuleren van het woonbeleid voor de gemeenten in haar werkgebied en krijgt van die gemeenten ook een belangrijke rol in het realiseren van dat woonbeleid. Doordat de beïnvloeding van Woonlinie vóóraf gebeurt, is de eigenstandige positie van de corporatie wat onduidelijk gemarkeerd. De activiteiten van Woonlinie sluiten goed aan bij het gemeentelijke woonbeleid, maar van een corporatie mag ook een eigen onderbouwing verwacht worden. Die onderbouwing is nu nog mager. Woonlinie is momenteel bezig met het vernieuwen van haar strategisch vastgoedbeleid, inclusief eigen marktverkenningen en uitmondend in een eigen kernenbeleid. Mogelijk wordt hiermee de positie van Woonlinie ten opzichte van de gemeenten wat duidelijker geaccentueerd.

Woonlinie heeft een sterke positie in haar werkgebied. Zij wordt door belanghouders gezien als een prominente speler die veel vertrouwen geniet. De communicatieve en netwerkvaardigheden van de directie hebben hier zeker toe bijgedragen. Het vertrouwen van belanghouders uit zich ook in hoge verwachtingen onder andere over de bijdrage van Woonlinie aan het gemeentelijke woonbeleid, zoals gebiedsontwikkeling en de productie van nieuwe woningen.

Woonlinie opereert in een nuchtere buitenwereld. Daden lijken er zwaarder te wegen dan woorden en ‘doe maar gewoon’ is een gewaardeerde eigenschap. De daden van Woonlinie worden gewaardeerd door de buitenwereld en de corporatie wordt door belanghouders gezien ‘als een van ons’. Dit neemt niet weg dat het beleid achter de daden, in het bijzonder het proces van doelformulering en evaluatie nog weinig toegankelijk en beïnvloedbaar is voor belanghouders. Ook het gebrek aan financiële transparantie wordt als beperkt ervaren.

0.4 Module I: Kwaliteit die moet

In de onderstaande grafiek zijn de prestaties van Woonlinie gepresenteerd per prestatieveld. Er is een onderverdeling gemaakt voor de prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen, de prestaties van vergelijkbare corporaties en de verwachtingen van belanghouders.

Specificatie prestaties

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
1. Beschikbaarheid	7,1	5,0	7,1
2. Betaalbaarheid	7,5	8,0	7,1
3. Kwaliteit woningen	6,7	6,5	6,8
4. Bijzondere doelgroepen	7,0	6,0	6,9
5. Leefbaarheid	7,0	8,0	7,0
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	Prestaties niet te beoordelen	7,8	7,1
7. Presteren naar vermogen	7,0	7,5	6,9
Totaalscore onderdeel	7,0	7,0	7,0

Toelichting

- > Voor Module I (kwaliteit die kan) zijn de prestaties van Woonlinie beoordeeld op basis van zeven prestatievelden. Deze velden zijn afgeleid van het BBSH, waarbij het BBSH-prestatieveld “wonen en zorg” in deze visitatie is ondergebracht bij het onderdeel “bijzondere doelgroepen”. Toegevoegd is het prestatieveld “uitbreiding en aanpassing woningvoorraad” dat in het BBSH niet expliciet wordt vermeld.
- > De totaalscores van de prestaties van Woonlinie op de drie onderdelen (eigen doelstellingen, benchmark en de verwachtingen van belanghouders) komen allemaal uit op een 7,0. Op sommige prestatievelden zijn er wel belangrijke verschillen. We gaan hier later in het rapport uitgebreider op in.
- > De doelstellingen van Woonlinie op het gebied van “uitbreiding en aanpassing woningvoorraad” bleken onvoldoende concreet om de prestaties te kunnen beoordelen ten opzichte van eigen voornemens. Uit de benchmark en de beoordeling door belanghouders blijkt overigens dat Woonlinie wel degelijk gewaardeerde resultaten heeft geleverd op dit gebied.

0.5 Module II: Kwaliteit die hoort

In de onderstaande tabel zijn de prestaties weergegeven voor vier perspectieven waaruit module II is opgebouwd. De cijfers zijn gebaseerd op de analyse van documenten, gesprekken met belanghouders, vertegenwoordigers van Woonlinie en interne toezichthouders.

Module II	Cijfer
1 Belanghouders	7,0
2 Klanten	6,8
3 Bewonersparticipatie	7,0
4 Intern toezicht	7,6
Totaalscore module II	7,1

Toelichting

- > Woonlinie scoort op drie van de vier onderdelen op of boven een 7. Voor het klantenperspectief scoort de corporatie wat lager, vooral omdat Woonlinie op enkele onderdelen, zoals de waardering van woning en woonomgeving, nog geen klanttevredenheidsmetingen uitvoert.
- > Het interne toezicht is met een score van 7,5 als ruim voldoende beoordeeld.

0.6 Module III: Kwaliteit die kan

Module III geeft inzicht in de kracht van de organisatie om gewenste prestaties te leveren op basis van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en het human resource management. Voor de beoordeling van het perspectief Human Resource Management is gebruik gemaakt van de meting die voor Woonlinie in 2006 voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel is uitgevoerd.

Module III	Cijfer
1 Bedrijfsvoering	6,7
2 Human Resource Management	6,9
Totaalscore module III	6,8

Toelichting

- > Beide onderdelen van module III scoren iets onder een 7. Voor het bedrijfsvoeringsperspectief wordt de score beïnvloed doordat de vertaling van missie en strategie in concrete en taakstellende doelen nog in ontwikkeling is.
- > De score op het onderdeel Human Resource Management is gebaseerd op de gemiddelde score die Woonlinie behaalde voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel. De normen van dit label sluiten aan bij de normen die in de visitatie worden gebruikt.

0.7 Conclusies en aanbevelingen

- > Het oordeel van de visitatiecommissie is samengevat in het beantwoorden van de 6 centrale visitatievragen. Hieronder volgt het overzicht van deze vragen en hun antwoord. In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen uitgebreid toegelicht.

Kernvraag	Antwoord
1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?	Ja
2. Presteert de corporatie naar vermogen?	Ja
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?	Gedeeltelijk
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?	Ja, maar verbeteringen zijn mogelijk
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?	Ja, het intern toezicht functioneert zeer naar behoren
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?	Ja, maar verbeteringen zijn mogelijk

Naast de conclusies heeft de visitatiecommissie de onderstaande aanbevelingen geformuleerd. Ook deze zijn uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 5.

Aanbeveling
1. Wees zuinig op waar je goed in bent.
2. Versterk het verband tussen missie en uitvoering.
3. Werk meer met resultaatgerichte persoonlijke doelen.
4. Vergroot transparantie en verduidelijk taakopvatting.
5. Versterk maatschappelijke verankering en mogelijkheden voor beïnvloeding door belanghouders.

1. Inleiding

1.1 KWH-Visitatie

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. Die spelregels hebben onder meer betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Van corporaties wordt verwacht dat zij als een maatschappelijk ondernemer invulling geven aan hun opgave. Maatschappelijk ondernemen is geen 'afzonderlijke taak' van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar KWH-Visitatie ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

1.2 Typering Woonlinie

Motivatatie visitatie

Woonlinie is een corporatie die actief werkt aan haar ontwikkeling en die wil investeren in instrumenten die leren en verbeteren ondersteunen. Zij is bereid om zich kwetsbaar op te stellen door een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van meerdere meetproducten van KWH. Zo heeft Woonlinie deelgenomen aan de pilot voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel. Deelname aan de KWH Visitatie is voor Woonlinie een volgende stap.

Organisatie en werkgebied

Woonlinie beschikt over circa 4.200 woningen in de gemeenten Zaltbommel, Werkendam, Woudrichem en Aalburg. Deze gemeenten liggen in de Bommelerwaard en het Land van Heusden en Altena. Bij Woonlinie werken ongeveer 40 medewerkers. De corporatie beschikt in haar werkgebied over twee vestigingen: Zaltbommel en Woudrichem. De afdeling Woonzaken verzorgt vanuit beide vestigingen de klantcontacten. Daarnaast beschikt Woonlinie over een afdeling Vastgoed en enkele ondersteunende afdelingen (zoals de backoffice, secretariaat en P&O). Een groot deel van de backoffice-activiteiten worden uitgevoerd in een samenwerkingsverband met de corporatie "De Vijf Gemeenten" die in hetzelfde werkgebied als Woonlinie actief is.



Missie en strategie

In het meerjarenperspectief 2007 *Dichtbij de mensen* stelt Woonlinie dat zij maatschappelijke onderneming wil zijn met een krachtige uitstraling die een zakelijke instelling combineert met een 'warme' kant. Woonlinie heeft voor zichzelf de missie geformuleerd om bij te dragen aan *Rustig en kwalitatief wonen bij water, natuur en groen voor elke beurs en elke levensfase*.

Woonlinie wil op lokaal niveau 'de samenleving meer naar binnen te halen' door afspraken te maken met gemeenten en met mensen die de gemeenschap maken. De kern van de zaak is voor haar 'eenvoudige dingen te doen, dicht bij de mensen'. Volgens haar meerjarenperspectief dienen de volgende klantwaarden sturing te geven aan het denken en doen van Woonlinie

- > persoonlijke benadering;
- > duidelijkheid en tijdigheid;
- > sfeer;
- > veiligheid en geborgenheid;
- > waar voor je geld.

Woonlinie heeft de volgende strategische thema's geformuleerd:

- > Het (blijvend) kunnen voorzien in woonwensen, voorzieningen en zorg en welzijn voor de lokale bevolking.
- > Het versterken en benutten van een aantrekkelijke leefomgeving.
- > Het 'naar binnen halen van de samenleving': met de mensen die de gemeenschap maken en met gemeenten komen tot afspraken en aanpakken die gewenst worden door de plaatselijke en regionale samenleving.
- > Het zoeken van ruimte voor een (economische) ontwikkeling, die past bij de kernkwaliteiten van onze werkgebieden.

De strategie is nog erg op hoofdlijnen geformuleerd, maar is duidelijk richtinggevend en doordrongen van de kernmerken van het werkgebied waarin Woonlinie opereert.

1.3 Leeswijzer

Na de bovenstaande bespreking van de systematiek van de KWH-Visitatie en een korte typering van Woonlinie en haar werkgebied, worden in de volgende hoofdstukken de visitatieresultaten per module gepresenteerd. Voor iedere module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen van deze visitatie.

In het rapport gebruiken wij soms uitspraken van belanghouders, huurdersvertegenwoordigers en anderen om opvallende uitkomsten te illustreren en om enig relief te geven aan meetresultaten. De beoordeling van de meetpunten is gebaseerd op het geheel van opmerkingen die wij in gesprekken hebben gehoord, in documenten hebben gelezen of in enquêteresultaten hebben teruggekregen. De uitkomsten zijn dus zeker niet alleen gebaseerd op citaten die wij ter illustratie in het rapport vermelden.

In bijlage 1 wordt de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken en bijlage 3 bevat een overzicht van bestudeerde documenten.

2 Module I: Kwaliteit die moet

2.1 Inleiding

Module I, Kwaliteit die moet, beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties. Om prestaties te kunnen beoordelen is een toetsingskader nodig. De KWH-Visitatie construeert dit toetsingskader op basis van een aantal elementen die zijn toegelicht in de onderstaande tabel. Belangrijke bestanddelen voor het toetsingskader zijn de doelen die de corporatie zichzelf heeft gesteld, de verwachtingen van belanghouders en de prestaties van vergelijkbare corporaties. Daarnaast wordt gekeken naar de kwaliteit en de borging van doelstellingen, zijn ze concreet en meetbaar, vastgelegd in prestatieafspraken en verankerd in de interne bedrijfsvoering?

In totaliteit is de score van Woonlinie voor module I 'kwaliteit die moet' een **7,2**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van vijf onderdelen. Het scoreverloop is als volgt:

Onderdelen module I	Cijfer
1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen <i>Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.</i>	7,0
2 Prestaties ten opzichte van benchmark <i>Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Deze gegevens zijn ontleend aan de "Corporatie in Perspectief" rapportage van het CFV.</i>	7,0
3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders <i>Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van KWH Visitiatiemodule II "Kwaliteit die hoort".</i>	7,0
4 Kwaliteit doelstellingen <i>Mate waarin doelstellingen concreet, meetbare en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van de doelstellingen op uiteindelijk te realiseren maatschappelijke effecten (outcome).</i>	7,4
5 Kwaliteit externe borging* <i>Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan.</i>	7,4
6 Kwaliteit interne borging <i>Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.</i>	7,2
Totaalscore module I	7,2

* In deze visitatie gebruiken wij een smalle definitie van de term externe borging. Dit begrip kan ook breder worden geïnterpreteerd, bijvoorbeeld als de mate waarin beleid en doelen zijn afgestemd met de maatschappelijke omgeving.

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

2.2 Beoordeling prestaties

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de Decemberbrief 2005 van toenmalig minister Dekker. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen.
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch.

Bij enkele onderdelen is aangegeven dat de geleverde prestatie niet te beoordelen is. In deze gevallen heeft Woonlinie geen concrete doelen voorgelegd waaraan de prestatie getoetst kon worden. Enkele prestatievelden zijn onderverdeeld in meerdere indicatoren.

Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
1. Beschikbaarheid	7,1
Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep.	6,2
Beperken beroep op huurtoeslag.	7,0
Verkoop van woningen.	8,0
2. Betaalbaarheid huurwoningen	7,5
3. Kwaliteit woningen	6,7
4. Bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg)	7,0
5. Leefbaarheid	7,0
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	Prestatie niet te beoordelen
7. Presteren naar vermogen	7,0
De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijke effecten te realiseren.	7,0
De corporatie waarborgt haar financiële continuïteit.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

Toelichting:

- > De relatief lage score voor het bij voorrang toewijzen van woningen aan de aandachtsgroep wordt veroorzaakt doordat Woonlinie haar doelstelling om de wachttijden te verlagen naar 2,5 jaar voor eengezinswoningen en 2,5 jaar voor seniorenwoningen niet heeft gehaald. De gemiddelde wachttijd is 4,5 jaar. Daarnaast heeft Woonlinie de doelstelling voor het huisvesten van statushouders niet gehaald (de doelstelling was 26 toewijzingen, terwijl slechts 12 woningen daadwerkelijk zijn toegewezen).
- > De positieve score voor de betaalbaarheid hangt samen met een kernvoorraad betaalbare woningen die groter was dan vastgelegd in prestatieafspraken.
- > De score voor woningkwaliteit wordt negatief beïnvloed door de aanzienlijke overschrijding van de doelstelling om een strategisch voorraadbeleidsplan op te leveren. Doelstelling was oplevering in 2003, terwijl het plan pas in 2007 gereed is.

Prestaties ten opzichte van benchmark

De indicatoren die wij voor de benchmark gebruiken zijn afkomstig uit de *Corporatie in perspectief (CiP)* rapportage van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt. KWH heeft deze resultaten vertaald in rapportcijfers.

De referentiegroep is een door het CFV ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Woonlinie is ingedeeld in referentiegroep 6: *gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen*.

Het CFV onderscheidt 11 referentiegroepen. Referentiegroep 6 omvat 91 corporaties met in totaal circa 235.000 woningen. Meer informatie over de door ons gebruikte methode is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in bijlage 1. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het CFV: www.cfv.nl.

Indicatoren	Rapportcijfer prestatie t.o.v. benchmark	Quintielgroep Woonlinie in CiP-2006 rapportage	Score Woonlinie	Score referentiegroep
1. Beschikbaarheid	5,0			
Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	5,0	1 ^e	81,8%	89,6%
2. Betaalbaarheid	8,0			
Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woongelegenheden in 2005)	8,0	1 ^e	€ 4.295	€ 4.361
Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	8,0	1 ^e	60,0%	62,1%
3. Kwaliteit	6,5			
Prijs-/Kwaliteitverhouding (gemiddelde puntprijs in Euro's)	7,0	2 ^e	€ 2.59	€ 2,63

Indicatoren	Rapportcijfer prestatie t.o.v. benchmark	Quintielgroep Woonlinie in CiP-2006 rapportage	Score Woonlinie	Score referentiegroep
Woningwaardering <i>(gemiddelde aantal woningwaardering- punten punten per woongelegenheden 2005)</i>	6,0	2 ^e	138	138
4. Bijzondere doelgroepen	6,0			
Aandeel toegankelijke woningen <i>(in % woongelegenheden 2005)</i>	6,0	2 ^e	17,1%	19,3%
5. Leefbaarheid	8,0			
Uitgaven leefbaarheid overige activiteiten <i>(in euro's per woongelegenheden 2005)</i>	8,0	4 ^e	€14,00	€ 29,00
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	7,8			
6.1 De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.				
Realisatie nieuwbouw huur <i>(jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)</i>	8,0	4 ^e	0,9%	0,8%
Prognose nieuwbouw huur <i>(jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)</i>	8,0	4 ^e	2,9%	1,9%
Realisatie nieuwbouw huur versus prognose <i>(realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)</i>	7,0	3 ^e	65,0%	57,7%
6.2 De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.				
Realisatie sloop <i>(jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)</i>	8,0	4 ^e	0,3%	0,4%
Prognose sloop <i>(jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)</i>	8,0	5 ^e	1,5%	0,6%
Realisatie sloop versus prognose <i>(realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)</i>	8,0	4 ^e	20,0%	69,5%
6.3 De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.				
Realisatie verkoop <i>(jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003- 2005).</i>	7,0	3 ^e	0,3%	0,5%
Prognose verkoop <i>(jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit,</i>	8,0	4 ^e	0,4%	0,5%

Indicatoren	Rapportcijfer prestatie t.o.v. benchmark	Quintielgroep Woonlinie in CiP-2006 rapportage	Score Woonlinie	Score referentiegroep
<i>2006-2010).</i>				
Realisatie verkoop versus prognose <i>(realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).</i>	8,0	4 ^e	130,0%	103,1%
7. Presteren naar vermogen	7,5			
7.1 De corporatie gebruikt haar vermogen ten bate van de volkshuisvesting				
Vermogensovermaat 2005	8,0	5 ^e	18,9%	26,7%
Vermogensovermaat 2010	8,0	5 ^e	1,9%	17,8%
7.2 De corporatie werkt efficiënt				
Netto bedrijfslasten per VHE	7,0	3 ^e	€ 993	€ 1.033
Totaalscore	7,0			

Bron: Corporatie in Perspectief 2006 Woonlinie, CFV, bewerking KWH

Toelichting

- > Bij sommige indicatoren lijkt het verband tussen de prestaties van Woonlinie en de score ten opzichte van de andere corporaties in de referentiegroep niet direct voor de hand te liggen. Bij navraag bij het CFV blijken de scores wel degelijk te kloppen. Verrassende uitkomsten, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, sloop en verkoop, hangen vooral samen met het hoge aantal 0-scores van corporaties in de referentiegroep.
- > Opvallend is het relatief grote aantal woningen dat Woonlinie in de periode 2006-2010 wil slopen (jaarlijks gemiddeld 1,5% van haar woningbestand).
- > Het aantal geplande en gerealiseerde woningverkoop van Woonlinie ligt iets onder het gemiddelde van de referentiecorporatie, maar Woonlinie heeft jaar verkoopdoelstellingen in 2005 met 30% overschreden.
- > De vermogensovermaat van Woonlinie lag in 2005 aanzienlijk onder het gemiddelde en zal door het stevige investeringsbeleid nog verder dalen naar 1,9% in 2010.
- > De netto bedrijfslasten per woning liggen iets onder het gemiddelde van de referentiegroep.

2.3 Kwaliteit doelstellingen

Beoordelingscriteria	2001-2006	2007-2011	Gemiddelde score
Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden en zijn, in volgorde van voorkeur: 1) verwoord in te realiseren maatschappelijke effecten (outcome), 2) te bereiken resultaten (output) of 3) benodigde middelen (input).	7,4	7,4	7,4

Toelichting:

- > De kwaliteit van de doelstellingen van Woonlinie is wisselend. Een deel van de aangetroffen doelen zijn concreet en meetbaar. De interne borging van deze doelen (het waarborgen dat de doelen ook daadwerkelijk worden behaald) kan nog verbeterd worden (zie ook paragraaf 2.5).
- > Daarnaast heeft de visitatiecommissie veel activiteiten aangetroffen die zijn voortgekomen uit contacten met belanghouders (b.v. het schuttingenproject en investeringen in de buurtbusorganisatie), maar waarvan niet duidelijk is aangegeven welke resultaten of maatschappelijke effecten van die activiteiten worden verwacht.
- > De meeste doelstellingen zijn verwoord in benodigde input (zoals investeringen of menskracht) of output (zoals aantal nieuwe woningen). Eveneens zijn veel doelstellingen aangetroffen die de input van Woonlinie beschrijven (zoals investeringsbudgetten of participeren in overlegvormen). Nog weinig doelstellingen zijn expliciet gericht op het realiseren van maatschappelijke effecten (outcome) die voor klanten en andere belanghouders merkbaar en meetbaar zijn.
- > Woonlinie is van mening dat door externe ontwikkelingen strategische beleidscycli met een lange doorlooptijd niet meer werken. Het meerjarenperspectief 2002-2006 is vanwege deze cycli eerder bijgesteld dan verwacht. Woonlinie zoekt het sinds 2006 dichtbij en neemt voor haar strategisch plan een horizon van twee jaar.
- > Op dit moment is Woonlinie bezig met het vernieuwen van haar meerjarenperspectief. Dit betekent dat de definitieve doelstellingen voor de periode na 2007 nog niet zijn benoemd.
- > Per saldo waardeert de visitatiecommissie de kwaliteit van de doelstellingen over de periode 2002-2006 met een **7,4** en verwacht zij op basis van de meetresultaten van de KWH-Visitatie dat de kwaliteit van de doelstellingen voor de periode 2007-2011 minimaal op een vergelijkbaar niveau zullen liggen.
- > De rode ovaal in het onderstaande schema geeft aan in welke bereik de meeste doelstellingen van Woonlinie zich bevinden.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

2.4 Kwaliteit externe borging

Beoordelingscriteria	2001-2006	2007-2011	Gemiddelde score
Doelstellingen zijn verankerd in prestatieafspraken en sluiten aan bij lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid.	7,4	7,4	7,4

Toelichting:

- > Woonlinie heeft met alle gemeenten in haar werkgebied prestatieafspraken. Veel afspraken zijn concreet en meetbaar.
- > De activiteiten van Woonlinie sluiten goed aan bij de plaatselijke woonvisies. Aanvullend hierop, hebben de drie gemeenten en drie corporaties (waaronder Woonlinie) in het Land van Heusden en Altena afspraken gemaakt op het gebied van duurzaamheid.
- > Op basis van de meetresultaat waardeert de visitatiecommissie de externe borging over deze periode 2001-2006 met een **7,4**. Voor een groot deel betreft het prestatieafspraken die ook de komende jaren nog actueel zijn daarom wordt de externe borging voor de periode 2007-2011 eveneens met een **7,4** gewaardeerd. In verschillende gemeenten wordt gewerkt aan een nadere concretisering van prestatieafspraken, waardoor naar verwachting de externe borging nog verder zal verbeteren. Zo wil de gemeente Zaltbommel met Woonlinie aanvullende bilaterale afspraken maken gezien het grote aantal woningen dat Woonlinie in de komende jaren zal ontwikkelen in de gemeente.
- > De rode ovaal in het onderstaande schema geeft aan in welk bereik de externe borging van de meeste doelstellingen zich bevindt.

Kwaliteit externe borging		Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afspraken?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

2.5 Kwaliteit interne borging

Beoordelingscriteria	2001-2006	2007-2011	Gemiddelde score
Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris en ondergebracht in een Balanced Score Card of ander managementinformatiesysteem.	7,2	7,2	7,2

Toelichting:

- > Doelstellingen van Woonlinie zijn per afdeling uitgewerkt in jaarplannen. De realisatie van deze doelstellingen worden bewaakt in managementrapportages. Echter de aansluiting van de doelen in de jaarplannen met de voornemens in de meerjarenvisie is nog onvoldoende.
- > Voor de periode na 2007 zijn nog geen doelstellingen geformuleerd omdat Woonlinie nog bezig is met de ontwikkeling van haar beleid voor deze periode. De corporatie heeft expliciet aangegeven welke bestaande kaders (zoals prestatieafspraken) zij hierbij zal gebruiken.
- > De visitatiecommissie beoordeelt de interne borging van doelstellingen over de periode 2002-2006 met een score van **7,2**. Voor de periode 2007-2011 wordt eveneens een **7,2** gegeven waarmee we willen aangeven dat de borging naar verwachting op eenzelfde niveau zal liggen als in het verleden, dit met goede perspectieven voor verbetering.
- > De rode ovaal in het onderstaande schema geeft aan in welk bereik de interne borging van de meeste doelstellingen zich bevindt.

Kwaliteit interne borging		Taakstellend?		
Verankerd in managementrapportage?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

3 Module II: Kwaliteit die hoort

3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is vooral grotendeels gebaseerd op de waardering van belanghouders, zoals vertegenwoordigers van gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurders. Tevens zijn de scores gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met directie, interne toezichthouders, leidinggevend en medewerkers.

De score van Woonlinie voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ is een **7,1**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van de onderstaande vier perspectieven.

Perspectieven voor module II		Cijfer
1	Perspectief belanghouders	7,0
2	Perspectief klanten	6,9
3	Perspectief bewonersparticipatie	7,0
4	Perspectief intern toezicht	7,5
Totaalscore module II		7,1

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering. Ieder onderdeel van Module II bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

3.2 Perspectief belanghouders

Onderdelen:		Cijfer
1	De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	7,6
2	De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	6,9
3	De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,1
4	Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	7,0
5	Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,6
6	De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	7,0
Totaalscore perspectief belanghouders		7,0

Wij hebben aan belanghouders gevraagd om Woonlinie in enkele steekwoorden te beschrijven. Dit geeft een mooi compact beeld van het beeld dat belanghouders van Woonlinie hebben. Hieronder volgt een overzicht van de reacties.

- > *Enthousiast, streng doch rechtvaardig.*
- > *Ambitieuus, betrouwbaar, toegankelijk, denken mee, komen afspraken na, zijn toegankelijk.*
- > *Overzichtelijke organisatie. Mensen mogen eigen initiatieven ontplooien. Klantgericht en servicegericht richting gemeente.*
- > *Traditioneel, gesloten, zakelijk, beherend, weinig innovatief.*
- > *Ambitieuus, deskundig, zelfbewust, daadkrachtig, maatschappelijke onderneming.*
- > *Voorzichtig innovatief.*
- > *Enthousiast, doelgericht, deskundig.*
- > *Open, betrokken, toegankelijk, sociaal, financieel solide opererend.*
- > *Daadkrachtig, ondernemend, maatschappelijk betrokken.*
- > *Doelgericht, zakelijk maar ook zeer sociaal bewogen organisatie, traditionele huisvester, veel improvisatie.*
- > *Ambitieuus, vooruitstrevend, commercieel, een prettige partner om mee te werken.*
- > *Reactief, te ambitieuus, sterk persoonsgebonden imago.*
- > *Staat stevig in de samenleving.*
- > *Veel goede wil, maar niet daadkrachtig genoeg. Houdt de gemeente te veel de hand boven het hoofd.*
- > *Zakelijk, soms wat afstandelijk naar huurders (te ver af, te weinig oog voor de menselijke maat), goede intenties doelstellingen.*
- > *Ambitieuus, sterk op 'nieuw' gericht, zakelijk, middenmoter in duurzaam bouwen en innovatie.*
- > *In veel opzichten ambitieuus, actief, goede samenwerker, betrouwbaar.*

Uit deze reacties komt een beeld naar voren van Woonlinie als een ambitieuze, deskundige organisatie waarmee je goed afspraken kunt maken en waarmee je prettig kunt samenwerken, een organisatie die een sociale en zakelijke instelling in de regel goed kan combineren. Sommige belanghouders noemen ook minder positieve eigenschappen, zoals een beperkt innovatief vermogen (onder andere op het gebied van duurzaamheid), een te hoge ambitie en te weinig daadkracht om die ambitie te realiseren. Soms zijn signalen van belanghouders wat tegenstrijdig, zo schetsen enkelen de corporatie als reactief, anderen juist als actief. We hebben belanghouders ook gevraagd om een beknopt advies aan Woonlinie. Een overzicht van deze adviezen is opgenomen in hoofdstuk 5.

Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	7,5
1.a De corporatie heeft expliciet beschreven wie ze tot de meest relevante belanghouders rekent en waarom.	8,0
1.b Uit de beschrijving blijkt welke strategie de corporatie hanteert t.a.v. de verschillende belanghouders (hoe gaan we met de belanghouders om).	7,0
1.c De keuze van belanghouders en vorm van contact is afgestemd met belanghouders.	8,0
1.d Belanghouders vinden dat de corporatie voldoende interesse en inzicht heeft in hun belangen en doelstellingen.	7,1
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,6
1.e Het bestuur van de corporatie is voor belanghouders eenvoudig bereikbaar.	7,5
1.f Het bestuur reageert adequaat op vragen of verzoeken van belanghouders.	7,6
1.g Belanghouders vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt voor overleg over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven (netwerken enzovoorts).	7,7
1.h De corporatie is bereid mee te denken over lastige vraagstukken.	7,5
Totaalscore onderdeel	7,6

1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.

- > Woonlinie heeft een krachtenveldanalyse gemaakt met daarin haar belangrijkste belanghouders en de aard van de relatie. Op een lager schaalniveau heeft Woonlinie voor de wijk BinnenVergt in Zaltbommel een analyse gemaakt van de belanghouders die betrokken zijn bij het realiseren van een woonzorgzone.
- > Veel samenwerkingsrelaties tussen Woonlinie en belanghouders zijn vastgelegd in prestatie- of samenwerkingsovereenkomsten, dit wijst op een goede afstemming van de vormen van contact en samenwerking op de wensen van belanghouders.
- > Woonlinie is nog erg op zoek naar structuren om belanghouders structureel te betrekken bij haar beleidsontwikkeling. Onder de werktitel "Woonlinie Venster " onderzoekt de corporatie mogelijkheden om belanghouders meer bij haar beleidsontwikkeling te betrekken.
- > Belanghouders vinden dat de corporatie over het algemeen voldoende interesse heeft in hun belangen en doelstellingen. Op dit punt worden door belanghouder ook kritische kanttekeningen geplaatst. Zo komt Woonlinie bij sommigen over als een organisatie die graag praat over haar plannen, maar minder goed luistert naar de belangen en wensen van anderen.
- > De voor het woonbeleid verantwoordelijke wethouder van de gemeente Zaltbommel omschrijft de relatie met Woonlinie als goed. Er is duidelijk sprake van een gezamenlijk belang. Beide partijen zijn doordrongen van het feit dat "zij er over 20 jaar nog zijn". Dit gevoel verbindt gemeente en corporatie en is merkbaar in de samenwerking. Wethouders in andere gemeenten beschreven de relatie met Woonlinie in gelijksoortige woorden.
- > Uit gesprekken met belanghouders blijkt dat Woonlinie gevoelig is voor de maatschappelijke opgaven in gemeenten, bijvoorbeeld als het gaat om de problemen van de allochtone gemeenschap in Zaltbommel. Woonlinie levert een bijdrage aan oplossingen, maar accepteert tegelijkertijd ook de gemeentelijke regie op dit punt.

1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.

- > Belanghouders zijn overwegend tevreden over de bereikbaarheid van de corporatie en de manier waarop Woonlinie reageert op vragen en initiatieven van derden oppakt.
- > Belanghouders zijn overwegend positief over de bereidheid van Woonlinie om mee te denken over lastige vraagstukken. Sombere noot op dit punt is de ontevredenheid van zorginstelling De Riethorst / Stromenland over de kwaliteit van het partnerschap het gebrek aan ondersteuning bij het oplossen van een legionella besmetting.
- > Van zorgvertegenwoordigers en ook van andere belanghouders komt het signaal dat zij van Woonlinie meer verwachten op het terrein van leefbaarheid en welzijn.
- > De relatie met Woonlinie is volgens leden van dorpsraden sterk persoonsgebonden en verloopt vooral langs Peter van den Heuvel en Margret van Wijk. "Zij geven duidelijke antwoorden en zijn sterk emotioneel betrokken. De overige medewerkers lijken weinig te vertellen te hebben", vindt een dorpsraadslid.
- > "De persoonlijke contacten met de directie van Woonlinie zijn goed, daar besteden ze ook veel aandacht aan", aldus een wethouder van de gemeente Aalburg. "Van een voor-wat-hoort-wat mentaliteit is geen sprake. Er is duidelijk een wederzijds respect en Woonlinie zegt niet vaak nee op een verzoek van de gemeente. Woonlinie heeft een brede taakopvatting en dat wordt zeker gewaardeerd door de gemeente Aalburg".
- > Niet alleen op het niveau van directie en management zijn veel externe contacten, ook medewerkers -met name woonconsulenten- zijn goed vertegenwoordigd in lokale zorg- en welzijnsnetwerken. Het mandaat van medewerkers in dergelijke overleggen is echter niet erg duidelijk en er zijn door de directie weinig overkoepelende afspraken gemaakt om medewerkers in lokale netwerken te ondersteunen.

Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.

Normen:		Cijfer
2.1	De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,1
2.a	De corporatie heeft expliciet geformuleerd op welke manier belanghouders worden betrokken bij het beleidsproces	6,0
2.b	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het definiëren van de opgaven.	6,6
2.c	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het formuleren van doelstellingen van beleid.	6,1
2.d	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het bepalen van de inzet / activiteiten.	6,0
2.e	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het evalueren van beleid.	6,0
2.2	De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	7,5
2.f	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het definiëren van de opgaven voldoende te vinden.	7,5
2.g	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren van doelstellingen voldoende te vinden.	7,8
2.h	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het bepalen van de inzet voldoende te vinden.	7,8
2.i	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het evalueren van beleid voldoende te vinden.	7,2

Normen:		Cijfer
2.j	Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces.	7,0
2.3	De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	7,1
2.k	Belanghouders krijgen (voldoende gemotiveerde) terugkoppeling over wat met hun inbreng is gedaan.	7,0
2.l	Belanghouders vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen.	7,2
Totaalscore onderdeel		6,9

2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.

- > Woonlinie betreft haar belanghouders nog weinig structureel en planmatig bij het formuleren van haar beleid. Dit leidt overigens niet tot een lage waardering bij belanghouders. Woonlinie geeft belanghouders vooral invloed op individuele projecten of activiteiten en minder op de strategische koers van de corporatie.
- > De betrokkenheid van bewoners en andere belanghouders bij woningverbetering en herstructurering is nog beperkt. Dit wordt ook door Woonlinie onderkend. In haar zelfevaluatie vermeldt zij dat “in de planfase mensen actiever betrokken en gehoord moeten worden”
- > De geïnterviewde wethouder van de gemeente Zaltbommel stelt met betrekking tot het strategisch voorraadbeleid van Woonlinie, dat hij het op prijs stelt wanneer hij hierbij meer aan de voorkant van het beleidsproces wordt betrokken. De wethouder heeft overigens het vertrouwen dat Woonlinie de wensen van de gemeente zal verwerken in haar vastgoedbeleid.
- > In gesprek met medewerkers blijkt een grote maatschappelijke betrokkenheid. Woonlinie overweegt om medewerkers te gebruiken als 'maatschappelijke verkenners' bij het ophalen van wensen/knelpunten bij belanghouders. Dit idee wil Woonlinie verder ontwikkelen.

2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.

- > Uit de onderstaande scores blijkt dat de betrokkenheid van belanghouders vooral “aan de voorkant” van het beleidsproces zit. De betrokkenheid is beperkt in andere beleidsfasen, zoals het bepalen waar (financiële) middelen worden ingezet en de evaluatie van beleid en uitvoering. De waardering van belanghouders voor hun betrokkenheid bij het beleidsproces is echter overwegend positief; veel belanghouders vinden blijkbaar het huidige niveau van hun betrokkenheid voldoende.

2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.

- > Belanghouders vinden in grote meerderheid dat zij door Woonlinie serieus worden genomen. Wél zou men graag een concretere terugkoppeling willen hebben van hun invloed; “vaker terugpraten” zoals een vertegenwoordiger van een dorpsraad het uitdrukte.
- > De gesprekken met bewoners van de verschillende woonkernen in het werkgebied van Woonlinie (de kerngesprekken) vormen een belangrijk en creatief instrument voor maatschappelijke beïnvloeding. In het jaarverslag en verslagen van kerngesprekken wordt beknopt aangegeven welke wensen uit de kerngesprekken naar voren zijn gekomen en wat daarmee is gedaan.
- > Uit de omschrijving van acties die zijn voortgekomen uit de kerngesprekken in het jaarverslag 2006 wordt niet helder welke bijdrage Woonlinie nu precies levert. Er wordt gemeld dat vier actiepunten zijn voortgekomen uit de kerngesprekken, waarvan er twee worden benoemd. De omschrijving bij het project “verbetering bereikbaarheid buurtbusorganisatie” biedt weinig inzicht in de concrete acties die Woonlinie heeft ondernomen.

Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	7,0
3.a	Het gewenste gedrag / de gewenste houding van medewerkers van de corporatie zijn beschreven met daarin ten minste aandacht voor: bekend met missie en doelen, oppikken signalen en contacten met de omgeving.	7,0
3.b	De corporatie ondersteunt de ontwikkeling van maatschappelijke competenties van medewerkers (via stages, uitwisseling, tijd enzovoorts).	7,0
3.c	In de taakomschrijving en beoordelingscriteria is de maatschappelijke oriëntatie expliciet vastgelegd.	7,0
3.2	Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,2
3.d	Belanghouders en bewoners herkennen de maatschappelijk betrokken houding van medewerkers (front-office functies).	7,2
Totaalscore onderdeel		7,1

3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.

- > Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat de missie en doelen van Woonlinie bij hen bekend zijn.
- > Veel medewerkers hebben contact met klanten en andere belanghouders. De medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het oppakken van signalen en de contacten met de omgeving. De wijze waarop antwoord wordt gegeven op de signalen is sterk afhankelijk van de betrokken persoon en van het specifieke incident.
- > De wijze waarop nieuwe medewerkers worden geïntroduceerd zowel naar de organisatie als andersom (zoals de organisatiestructuur en –cultuur) is bijzonder goed uitgewerkt en verdient een pluim.

3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.

- > Belanghouders zijn tevreden over de maatschappelijke oriëntatie van de vertegenwoordigers van Woonlinie waarmee zij contacten onderhouden. Op twee onderdelen ligt de score wat lager, namelijk “openheid en transparantie” en “actief de dialoog aangaan met huurders en partners”. Bij een lage waardering voor openheid en transparantie verwijzen belanghouders vooral naar het gebrek aan inzicht in de inzet van de financiële middelen van Woonlinie en de criteria op basis waarvan beslissingen worden genomen. Aanmerkingen op het aangaan van de dialoog met huurders en partners hebben betrekking op een door bewoners en andere belanghouders ondervonden gebrek aan een luisterend oor (“Woonlinie is beter in praten dan in luisteren”) en onvoldoende communicatie met betrokkenen door Woonlinie wanneer projecten vertragingen oplopen (“er vallen teveel radiostiltes”).

Waardering houding van de corporatie

	<i>Keuzemogelijkheden: ruim voldoende (8), voldoende (7), matig tot onvoldoende (6), ruim onvoldoende (5)</i>
Openheid en transparantie	6,9
Daadkracht met lef	7,3
Oppakken van signalen	7,2
Actief de dialoog aangaan met huurders en partners.	6,9
Maatschappelijke betrokkenheid en interesse.	7,3
Ambitie	7,5

- > De veelal pragmatische en daadkrachtige werkwijze van Woonlinie wordt door veel belanghouders gewaardeerd. Anderzijds bestaat er enige teleurstelling over het gebrek aan transparantie. Belanghouders hebben behoefte aan een duidelijke en transparante opstelling van Woonlinie op het terrein van beleid en visie en inzicht in de werkelijke - met name financiële - bijdrage van Woonlinie. Gemeenten plaatsen vraagtekens bij het realiteitsgehalte van de door Woonlinie berekenende onrendabele top van investeringen.
- > Belanghouders zien graag een meer actieve opstelling op de "zachte" gebieden van zorg en welzijn.

Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt

Normen en meetpunten	Cijfer
4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	6,7
4.a Belanghouders waarderen de missie en positiekeuze van de corporatie.	7,0
4.b Belanghouders weten wanneer de corporatie zichzelf succesvol vindt (aansluitend bij de corporatie heeft haar doelstellingen en te bereiken maatschappelijke effecten (succes) expliciet geformuleerd).	6,0
4.c Belanghouders hebben een positief oordeel over de opvattingen en doelstellingen van de corporatie op het terrein van: betaalbaarheid van wonen, huisvesten specifieke doelgroepen, kwaliteit van woningbezit, nieuwbouw, leefbaarheid, wonen en zorg, duurzaam bouwen.	7,0
4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,3
4.d De corporatie komt haar afspraken na en gaat actief de samenwerking met derden aan waar dat gewenst c.q. nodig is.	7,2
4.e De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren.	7,4
Totaalscore onderdeel	7,0

4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.

- > Belanghouders zijn overwegend tevreden of de keuzes van de corporatie. Woonlinie vraagt haar belanghouders echter niet expliciet naar hun waardering. In haar zelfevaluatie constateert de corporatie dat dit nog “te veel op beleving berust”.
- > Belanghouders zijn overwegend positief over de opvattingen en doelen van Woonlinie op hoofdlijnen, maar hebben in veel gevallen geen specifiek beeld van die doelen.
- > In gesprekken met de wethouders van Aalburg, Werkendam, Woudrichem en Zaltbommel wordt veel waardering uitgesproken over de prestaties van Woonlinie. Er zijn echter ook enkele aandachtsgebieden waar men van Woonlinie een hogere inzet verwacht, met name:
 - voldoende levensloopbestendige woningen;
 - betaalbaarheid van huurwoningen;
 - meer nadruk op duurzaam bouwen;
 - starterwoningen in kleine kernen;
 - kwaliteit woonomgeving (b.v. speelvoorzieningen);
 - meer aandacht voor de welzijn en zorg;
 - bijdragen aan de realisatie van maatschappelijk vastgoed (b.v. buurtcentra).

4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.

- > Belanghouders vinden overwegend dat Woonlinie haar afspraken nakomt en voldoende lef en daadkracht heeft om haar doelen te realiseren. Het beeld op dit punt is echter niet eenduidig. Enkele belanghouders vinden dat Woonlinie onvoldoende communiceert als plannen tegenvallen of worden teruggedraaid, bijvoorbeeld het terugdraaien van de sloopplannen in Dussen.
- > “Woonlinie heeft veel uitvoeringskracht” vindt de voor het woonbeleid verantwoordelijke wethouder van Woudrichem. De gemeente heeft vertrouwen in de capaciteit van Woonlinie om omvangrijke ontwikkelprojecten tot een goed einde te brengen.

Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen en meetpunten		Cijfer
5.1	De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	6,5
5.a	In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.	7,0
5.b	In het jaarverslag wordt een verband gelegd tussen de activiteiten en de maatschappelijke vraagstukken die de corporatie daarmee wenst op te lossen (effecten); inzicht en motivatie.	6,0
5.c	De corporatie geeft daarin tevens een analyse en argumentatie van eventuele verschillen tussen voornemens en realisatie.	6,0
5.d	De corporatie gaat actief het gesprek aan met tenminste de gemeente over de gerealiseerde prestaties en de evaluatie (t.a.v. de voornemens).	7,0

Normen en meetpunten		Cijfer
5.2	De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	6,5
5.e	Belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties van de corporatie: betaalbaarheid van wonen, huisvesten specifieke doelgroepen, kwaliteit van woningbezit, nieuwbouw, leefbaarheid, wonen en zorg en duurzaam bouwen.	7,0
5.f	Belanghouders vinden de argumentatie achter eventueel achterblijvende prestaties voldoende.	6,0
5.3	Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	6,7
5.g	Belanghouders zijn tevreden over de informatie en motivatie van de corporatie rondom het beschikbare vermogen en de inzet van middelen.	6,3
5.h	Belanghouders zijn tevreden over de keuzes die de corporatie maakt mbt inzet van middelen en vinden dat zij het geld aan de juiste dingen besteden.	7,0
5.i	Belanghouders vinden dat de corporatie efficiënt en effectief met haar middelen omgaat en de ruimte die ze heeft optimaal benut.	6,9
Totaalscore onderdeel		6,6

5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.

- > Woonlinie is in haar jaarverslag erg beknopt over het verschil tussen haar voorgenomen en gerealiseerde prestaties. Ter illustratie: uit het jaarverslag 2006 blijkt dat Woonlinie een taakstelling heeft om 26 woningen aan statushouders toe te wijzen. Er zijn in dat jaar slechts 12 woningen aan deze groep toegewezen. De oorzaak hiervan kan bij Woonlinie liggen of elders, maar dit wordt echter niet duidelijk omdat in het jaarverslag geen toelichting wordt gegeven op het niet halen van de taakstelling.
- > Ook belanghouders vinden dat zij van Woonlinie nog weinig informatie ontvangen over de verschillen tussen de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties. Intern worden financiële doelstellingen wel geëvalueerd, maar de realisatie van maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelen krijgt in managementrapportages minder aandacht.
- > Woonlinie wil het overleg met haar belanghouders verbeteren en zet in haar zelfevaluatie in “op een communicatieplan waar alle nodige en door partijen gevraagde informatie vertegenwoordigd is”. Daarnaast is zij van mening dat “het overleg met de partijen gestructureerder kan plaatsvinden. Het instellen van Woonlinie Venster, een gezamenlijk belanghouders-overleg, kan hiertoe bijdragen.”

5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.

- > De prestaties van Woonlinie worden door veel belanghouders gewaardeerd. Alleen de prestaties op het gebied van duurzaam bouwen blijven achter bij de verwachtingen (*zie onderstaande tabel voor een specificatie*).

Waardering prestaties door belanghouders

	<i>Keuzemogelijkheden: ruim voldoende (8), voldoende (7), matig tot onvoldoende (6), ruim onvoldoende (5)</i>
Betaalbaarheid van wonen	7,1
Huisvesten specifieke doelgroepen	7,1
Kwaliteit van het woningbezit	7,1
Nieuwbouw	7,1
Leefbaarheid	7,0
Wonen en zorg	6,9
Duurzaam bouwen	6,4

- > De dorpsraad van de woonkern Hank is overwegend positief over ontwikkelingen in haar dorp en de bijdrage van Woonlinie daaraan. Zij vinden het wel onzorgvuldig dat Woonlinie de beslissing om enkele woningen te slopen heeft teruggedraaid terwijl enkele huurders hun woning al verlaten hebben.
- > De dorpsraad van Dussen is minder positief; er is de afgelopen jaren naar haar mening veel te weinig gebouwd. In het centrum van het dorp is een complex woningen van Woonlinie al een tijdje dichtgetimmerd, "je wordt er triest van". Dit is slecht voor de winkeliers en het verenigingsleven vindt de dorpsraad. De dorpsraad van Dussen vindt daarnaast dat zij door Woonlinie niet goed wordt geïnformeerd over relevante ontwikkelingen, "er vallen te veel radiostiltes".
- > Beide dorpsraden zijn van mening dat Woonlinie nog teveel met de technische kant van woningen bezig is (de bakstenen) en te weinig met de mensen. Hierdoor blijven kansen onbenut, bijvoorbeeld om doorstroming te bevorderen en wachtlijsten te verkorten.
- > De voor bouwen en wonen verantwoordelijke wethouder van de gemeente Werkendam vindt Woonlinie een professionele partij die een leidende positie inneemt binnen de gemeente. In vergelijking met collega-corporaties, is Woonlinie wat minder vooruitstrevend in de ontwikkeling van zorgvastgoed en projecten voor speciale doelgroepen. Eveneens is Woonlinie wat minder actiever en innovatief op het gebied van duurzaamheid.

5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.

- > Veel belanghouders vinden dat zij te weinig inzicht te hebben in de manier waarop Woonlinie haar vermogen inzet. Overigens is er bij belanghouders, met name de gemeenten, vooral behoefte aan transparantie op project- en gebiedsniveau. Er is minder behoefte aan inzicht in alle financiële opbrengsten en uitgaven (incl. de reguliere huuropbrengsten en beheer- en organisatiekosten).
- > De geïnterviewde wethouder van Woudrichem vindt Woonlinie voldoende transparant over haar beleid, maar "die transparantie uit zich vooral in mondelinge toelichtingen en niet zozeer in een schriftelijke motivatie". Woonlinie verantwoordt zich naar zijn mening nog te beperkt over de door haar geleverde prestaties. Dit is vooral beperkt tot het jaarverslag.
- > De gemeente Werkendam heeft weinig inzicht in de onrendabele en rendabele investeringen van Woonlinie, stelt de wethouder. Meer transparantie op dit punt is gewenst; gemeente en corporaties hebben volgens de wethouder de neiging om aardig voor elkaar te zijn. Zeker gezien de status van de corporaties als preferred partner van de gemeente Werkendam is meer inzicht in de financiële resultaten van gebiedsontwikkelingsprojecten gewenst.
- > Veel vertegenwoordigers van gemeenten vinden de discussies met Woonlinie over onrendabele toppen bij nieuwbouw erg lastig. "Het is een gecompliceerde materie en het blijft vaak onduidelijk hoe die onrendabele toppen tot stand komen en welke onrendabele bedragen voor Woonlinie nog acceptabel zijn", aldus een wethouder.

Transparantie als rode draad

Naast meer beïnvloedingsmogelijkheden is de noodzaak voor meer transparantie in beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie een rode draad in de gesprekken met belanghouders en de analyse van documenten. Die transparantie kan door Woonlinie in alle fasen van het beleidsproces verbeterd worden door belanghouders antwoord te geven op de volgende vragen:

- > Welke bijdrage levert Woonlinie aan het gemeentelijk woonbeleid en waarom?
- > Waar ligt voor Woonlinie de grens van haar opgave, met andere woorden, welke taken pakt zij niet op en waarom niet?
- > Welke resultaten en effecten wil Woonlinie met haar activiteiten bereiken en hoe dragen deze bij aan de maatschappelijke opgaven?
- > Welke alternatieve acties zijn voorhanden en welk alternatief levert het hoogste maatschappelijk rendement?
- > wat zijn de financiële mogelijkheden van Woonlinie tot investeren? Waar komen de financiële middelen vandaan (bijvoorbeeld verkoop, huurbeleid) en waar gaan de investeringen naartoe (zoals nieuwbouw, leefbaarheid of maatschappelijk vastgoed)?
- > Welke onrendabele investeringen wil Woonlinie voor haar rekening nemen en waarom? Waar liggen op dit punt voor Woonlinie de grenzen?
- > Welke prestaties heeft Woonlinie daadwerkelijk geleverd en hoe verhouden deze prestaties zich met de verwachte of voorgenomen resultaten en effecten?

Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.

Normen en meetpunten		Cijfer
6.1	De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	7,0
6.a	De corporatie heeft gemotiveerde en met belanghouders gecommuniceerde opvattingen over de ontwikkeling van het eigen vermogen en daarbij wordt ook het maximaal benodigde vermogen gedefinieerd en gemotiveerd.	7,0
6.b	De corporatie kan aannemelijk maken dat de beleidsdoelstellingen vanuit financieel perspectief kunnen worden gerealiseerd (bij krapte betekent dit dat stappen geformuleerd zijn voor bijvoorbeeld matching).	8,0
6.c	Indien sprake is van een overschot heeft de corporatie een gemotiveerde en met belanghouders gecommuniceerde opvatting over de inzet eigen vermogen boven het door het CFV vastgestelde streefvermogen.	7,0
6.d	De corporatie kan laten zien dat ze nadenkt over de noodzaak / wenselijkheid van onrendabele investeringen en de hoogte daarvan; heeft kaders en uitgangspunten voor het maken van keuzen voor onrendabele investeringen (wat is nog acceptabel onder welke omstandigheden).	6,0
6.e	De corporatie heeft een systeem waarmee ze inzicht krijgt in de efficiency van haar handelen (bijvoorbeeld met benchmarks en meten van trends).	7,0
Totaalscore onderdeel		7,0

6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.

- > Woonlinie betreft belanghouders nog niet bij de inzet van haar financiële middelen, maar heeft wel duidelijke criteria voor de ontwikkeling van haar eigen vermogen.
- > De vermogensovermaat van Woonlinie neemt de komende jaren aanzienlijk af door het volume van haar investeringen. Woonlinie heeft haar investeringsbeleid doorgerekend en ook maatregelen genomen om de

financiële positie te versterken, bijvoorbeeld door een aantal woningen te verkopen aan het Wooninvesteringsfonds.

- > Woonlinie beschikt nog niet over uitgewerkte kaders om de toelaatbare omvang van onrendabele investeringen te beoordelen. Onrendabele investeringen worden vooral per project beoordeeld. Woonlinie onderkent dit en werkt aan beoordelingskaders.
- > Woonlinie meet niet systematisch haar prestaties t.o.v. andere corporaties. Wel gebruikt zij publicaties zoals de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV om haar prestaties af te zetten tegen die van vergelijkbare organisaties.

3.1 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol.	7,7
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten.	5,9
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod.	7,0
Totaalscore perspectief klanten	6,9

Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol.

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie.	7,7
1.a De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het ontvangst bij de corporatie en de wachttijden.	8,0
1.b De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over de telefonische bereikbaarheid.	8,0
1.c De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over de klachtafhandeling door de corporatie.	7,0
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur en verkoopprocessen.	8,0
1.d De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het proces betrekken van een woning.	8,0
1.e De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het proces rond het verlaten van de woning.	8,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie.	7,5
1.f De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over de informatievoorziening.	8,0
1.g De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over tenminste: toewijzingsbeleid, huurprijsbeleid, samenstelling en hoogte servicekosten, onderhoud en reparaties, sloop of verkoop.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,7

Noot: in de KWH-Visitatie wordt gekeken naar de mate waarin de corporatie kan **aantonen** dat haar klanten tevreden zijn. De beoordelingscijfers hebben dus niet betrekking op de klanttevredenheid zelf maar op de **aantoonbaarheid** daarvan. Bijvoorbeeld: wanneer klanten een onderdeel van de dienstverlening gemiddeld met een 7 of meer waarderen wordt aangenomen dat ze tevreden zijn. Als de corporatie door metingen (b.v. door

metingen voor het KWH-Huurlabel) kan aantonen dat klanten tevreden zijn, wordt dit onderdeel met een 8 gewaardeerd.

1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie.

- > Deze score is gebaseerd op de metingen voor het KWH-Huurlabel in 2006 voor de labelonderdelen "Corporatie bellen" en "klachten afhandelen". We zijn uitgegaan voor de gemiddelde scores van de vestigingen Zaltbommel en Woudrichem. Op basis hiervan kan Woonlinie aantonen dat klanten tevreden zijn.

1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen.

- > De score op dit onderdeel is gebaseerd op de gemiddelde score van de metingen die in 2006 en 2007 zijn uitgevoerd voor het KWH-Huurlabel voor de labelonderdelen "woning betrekken" en "woning verlaten". Los van de KWH meetsystematiek, beschikt Woonlinie ook over eigen after-sales enquêtes voor verstrekende huurders. Deze interviews worden telefonisch afgenomen, maar de uitkomsten van deze enquêtes worden echter nog niet structureel geanalyseerd.

1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie.

- > Deze score is gebaseerd op de meting in 2007 voor het KWH-Huurlabel, onderdeel "Informatie over producten en diensten is gemakkelijk te vinden" en op het gesprek met de beide huurdersverenigingen. Woonlinie beschikt over een uitgebreid gamma aan informatiefolders en voorlichtingsbrieven. Naar de mening van de vertegenwoordigers van huurdersverenigingen kan de communicatie met bewoners en het nakomen van afspraken verbeterd worden. Dit beeld komt ook naar voren uit de metingen in 2007 voor het KWH-Huurlabel waar het maken en nakomen van afspraken voor reparatieverzoeken relatief laag scoren.

Onderdeel 2. De producten/ prestaties van de corporatie worden wordt gewaardeerd door de klanten.

Normen:		Cijfer
2.1	De corporatie kan aantonen dat haar klanten tevreden zijn met de (kwaliteit van) de woning.	7,2
2.a	De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn met de kwaliteit van de woning.	6,0
2.b	De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over de mogelijkheden zelf voorzieningen aan te brengen.	8,0
2.c	De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over het onderhoud aan de woning.	7,5
2.2	De corporatie kan aantonen dat haar klanten tevreden zijn over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	5,5
2.d	De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het onderhoud van de directe leefomgeving	6,0
2.e	De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het aanpakken van overlastsituaties.	5,0
2.3	De corporatie kan aantonen dat haar klanten is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. <i>Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders.</i>	5,0
2.f	De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het aanbod op het terrein van wonen en zorg.	5,0
Totaalscore onderdeel		5,9

2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning.

- > De waardering van bewoners voor hun woning wordt niet structureel gemeten. Woonlinie is wél gestart met het after-sales enquêtes voor opgeleverde nieuwbouwprojecten (zoals het nieuwbouwproject Hugo de Grootstraat in Woudrichem). Als onderdeel van het KWH-Huurlabel wordt ook de klantwaardering voor groot onderhoudsprojecten gemeten.

2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.

- > Woonlinie voert nog geen metingen uit naar de tevredenheid van bewoners op het gebied van leefbaarheid. De corporatie is wel van plan om binnenkort deel te nemen aan Lemon (een veelgebruikte leefbaarheidsmonitor).

2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnsaanbieders.

- > Woonlinie voert op dit onderdeel nog geen klanttevredenheidsmetingen uit.

Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod.

Normen en meetpunten	Cijfer
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	7,0
3.a De corporatie meet de tevredenheid van de klanten t.a.v. de producten en activiteiten.	6,5
3.b De corporatie vertaalt tevredenheidsmetingen in acties om de tevredenheid te vergroten.	7,5
Totaalscore onderdeel	7,0

3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.

- > Woonlinie beschikt over het KWH-Huurlabel en laat hiervoor aparte metingen uitvoeren voor haar vestigingen in Woudrichem en Zaltbommel. De resultaten van de metingen worden besproken in de afdeling Woonzaken en in een aparte notitie vertaald in verbeterpunten, maar ook in complimenten voor medewerkers en afdelingen die hebben bijgedragen aan een goede score. De aandachtspunten kunnen concretere geformuleerd worden. Uit de rapportages “Vertaling rapport KWH” wordt bijvoorbeeld niet goed duidelijk wie een actiepoint moet oppakken en wanneer het uitgevoerd moet zijn.
- > Woonlinie voert zelf nog geen after-sales onderzoeken uit voor haar dagelijks onderhoud, maar werkt volgens een medewerker nog volgens het ‘piep systeem’; het initiatief ligt bij klanten, maar wanneer er klachten zijn worden deze snel opgelost. Volgens een medewerker heeft Woonlinie een enquête voor het meten van klanttevredenheid na groot onderhoud gemaakt, maar deze is nog niet in gebruik.
- > Woonlinie behaalt hoge scores in de KWH-metingen, de nadruk van de corporatie in haar jaarplan 2007 ligt echter vooral op het behouden van het KWH-Huurlabel en minder op het verhogen van de scores. Het KWH- Huurlabel krijgt hierdoor vooral het karakter van een doel op zichzelf en minder van een instrument dat bijdraagt aan doorlopend leren en verbeteren.

3.2 Perspectief bewonersparticipatie

Onderdelen:	Cijfer
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken.	7,0
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties).	7,0
Totaalscore perspectief bewonersparticipatie	7,0

Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken.

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	7,0
1.a Tussen corporatie en bewonerskoepel is een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarin rechten en plichten wederzijds zijn benoemd.	7,0
1.b De bewonersorganisatie vindt dat ze voldoende invloed uit kan oefenen bij besluiten over ten minste: fusie, benoeming directeur/ bestuurder, benoeming lid RvC, statuten, meerjarenbeleidsplan (strategie), huurbeleid, strategisch voorraadbeleid, prestatieafspraken met gemeente.	7,0
1.c De corporatie neemt de inbreng en mening van de bewonerskoepel serieus.	8,0
1.d Corporatie en bewonerskoepel evalueren tenminste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg.	6,0
Totaalscore onderdeel	7,0

1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.

- > Woonlinie heeft een vrij complexe participatiestructuur. De corporatie overlegt met huurdersvereniging Inbreng voor haar huurders in het Land van Heusden en Altena en met de HVB voor bewoners in de Bommelerwaard). Dit laatste is een gecombineerd overleg dat samen met twee andere corporaties in de Bommelerwaard plaatsvindt.
- > Er is een samenwerkingsovereenkomst tussen de voormalige corporatie Hulp naar Vermogen (één van de rechtsvoorgangers van Woonlinie, de Huurdersvereniging Bommelerwaard en twee andere corporaties die in het gebied actief zijn. In deze samenwerkingsovereenkomst worden de rechten en plichten van partijen benoemd, de overeenkomst is nog voor de fusie tot stand gekomen. Het voormalige SGB (de andere rechtsvoorganger van Woonlinie) heeft een participatieovereenkomst met huurdersvereniging Inbreng. Deze overeenkomsten zijn niet eensluidend.
- > Woonlinie beschikt niet over een overkoepelende bewonersorganisatie die de beleidsonderdelen van de corporatie in onderlinge samenhang kan beoordelen. De twee huurdersverenigingen van Woonlinie zijn vooral gericht op ontwikkelingen in hun eigen werkgebied. De huurdersvereniging Inbreng richt zich naar eigen zeggen vooral op de dagelijkse werkzaamheden en heeft minder behoefte om het beleid van Woonlinie te beïnvloeden. De HVB wil dit wel, en noemt het huurbeleid als belangrijk punt waarop zij invloed wil hebben.
- > Een vertegenwoordiger van de RvC bezoekt regelmatig de vergaderingen van huurdersvereniging Inbreng en geeft informatie over lopende zaken, een dergelijk contact bestaat nog niet met de Huurdersvereniging Bommelerwaard.

- > Woonlinie stelt in haar zelfevaluatie dat door “het gezamenlijk overleg met de huurdersvereniging Bommelerwaard en twee andere corporaties het minder goed zichtbaar is te maken wat de strategie van Woonlinie is”.
- > Vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen zijn overwegend tevreden over de samenwerking met Woonlinie, maar ze noemen ook verbeterpunten. “Waar gewerkt wordt, vallen spaanders...en Woonlinie is nog volop in ontwikkeling...maar het is een transparante corporatie”, zegt een lid van de huurdersvereniging Bommelerwaard. “Je krijgt niet altijd je zin, maar er is altijd een goed gesprek mogelijk en je krijgt altijd antwoord op je vragen”.
- > Het overleg tussen corporaties en huurdersverenigingen wordt niet structureel geëvalueerd. Dit wordt ook door Woonlinie onderkend in haar zelfevaluatie: *“in de beleving van Woonlinie verloopt de samenwerking goed, maar een evaluatie met de directie zou als jaarlijks agendapunt opgenomen kunnen worden”*.

Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties).

Normen en meetpunten	Cijfer
2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties).	7,0
2.a De corporatie biedt voldoende ondersteuning aan bewonersorganisaties: financiën, vergaderfaciliteiten, administratieve ondersteuning, mogelijkheden cursus te volgen en mogelijkheden tot externe ondersteuning.	7,0
2.b De corporatie staat open voor en ondersteunt bewoners bij het nemen van initiatieven tot participatie.	7,0
2.c De corporatie is creatief in het zoeken naar nieuwe/ betere vormen van participatie.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

- > De huurdersverenigingen zijn tevreden over de geboden ondersteuning en zij beoordelen dit gemiddeld met een 7.
- > Bewonersparticipatie bij Woonlinie loopt hoofdzakelijk via de twee traditionele huurdersverenigingen. De visitatiecommissie heeft haar twijfels of deze verenigingen voldoende contacten met hun achterban hebben. Daarnaast zijn niet alle huurders lid van deze bewonersorganisaties. Op buurt- of complexniveau zijn weinig bewonersorganisaties actief. Uitzondering hierop zijn de dorpsraden in de kernen Hank en Dussen waarmee Woonlinie regelmatig contact heeft en ontwikkelingen in de dorpen bespreekt.
- > In haar zelfevaluatie noemt Woonlinie enkele vernieuwende vormen van bewonersparticipatie in de herstructureringswijk BinnenVergt in Zaltbommel, zoals het structurele overleg met de Marokkaanse vereniging Al Amal, de gemeente, school en politie. Naast overleg worden er voorlichtingsavonden voor Marokkaanse bewoners georganiseerd over veiligheid, wonen en herstructurering. Woonlinie en Al Amal hebben het buurtouderproject opgericht.
- > Woonlinie stelt in haar zelfevaluatie dat zij bewoners de mogelijkheid geeft tot het oprichten van een buurtwerkgroep en stimuleert om actief te worden. Zij probeert deze werkgroepen zelfsturend maken. Tijdens de visitatie zijn echter geen voorbeelden van dergelijke werkgroepen aangetroffen.
- > Woonlinie heeft in haar zelfevaluatie aangegeven dat zij streeft naar een “meer geografisch gespreide en demografisch diverse afspiegeling van het gebied in bewonersvertegenwoordiging in verband met lokale thema's”.

- > Woonlinie is bezig met het ontwikkelen van klantenpanels om de mening van bewoners te peilen op specifieke thema, maar meer initiatieven zijn gewenst om nieuwe vormen van participatie te ontwikkelen en de representativiteit van bestaande vormen te vergroten. Aansprekende initiatieven zijn de kerngesprekken die Woonlinie jaarlijks zelf organiseert en de gemeentelijke wijktafels in Werkendam waaraan ook Woonlinie deelneemt.

3.3 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvC* hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	7,3
2 De werkwijze van de RvC is effectief en integer.	7,6
3 De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.	7,8
Totaalscore perspectief intern toezicht	7,6

*RvC=Raad van Commissarissen

Onderdeel 1. De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen en meetpunten:	Cijfer
1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	7,5
1.a De RvC heeft een 'ambitiedocument' opgesteld, waaruit blijkt wat de RvC op hoofdlijnen voor ogen heeft met de organisatie.	7,0
1.b Het ambitiedocument omvat: maatschappelijke thema's, financiële ontwikkeling, organisatie ontwikkeling.	7,0
1.c De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten.	8,0
1.d Minimaal eens per jaar vindt een gesprek plaats tussen RvC en bestuurder waarin wordt bekeken in hoeverre de corporatie 'op koers' ligt in het bereiken van haar doelen.	8,0
1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	7,0
1.e Uit documenten blijkt dat er expliciet omschreven criteria zijn waarop het bestuur wordt beoordeeld. Deze criteria gaan in op vorm/ werkwijze én op inhoud.	7,0
1.f De verwachte prestaties van het bestuur zijn vastgelegd in een prestatiecontract tussen bestuur en RvC.	6,0
1.g Minimaal eens per jaar vindt een gesprek plaats tussen RvC en bestuurder waarin het functioneren van de bestuurder wordt besproken.	8,0
Totaalscore	7,3

1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

- > De RvC gebruikt de jaarbegroting/jaarperspectief en het activiteitenplan om de ambities van Woonlinie te beoordelen en gebruikt het meerjarenplan, de meerjarenbegroting en de governancecode van Aedes als toetssteen. Er is echter geen apart door de RvC geschreven ambitiesdocument
- > De RvC hecht sterk aan de lokale verankering van Woonlinie. Dit aandachtspunt vormt voor de raad een vast vertrekpunt voor het beoordelen van initiatieven van de directeur/bestuurder.
- > De RvC en het corporatiebestuur hebben regelmatig bijeenkomsten over de koers van de onderneming. Jaarlijks wordt door de RvC een aparte tweedaagse bijeenkomst georganiseerd, meestal om te reflecteren op een specifiek thema, zoals het investeringsbeleid.
- > Om te beoordelen of de corporatie op koers ligt, toetst de RvC beleidsvoornemens aan de kwartaalrapportage, eindejaarsevaluatie en de prestatieafspraken met gemeenten in het werkgebied.

1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

- > De RvC beschikt over een, door een extern adviseur opgesteld, document met beoordelingscriteria voor de directeur/bestuurder. Deze criteria zijn begin 2007 ontwikkeld en bevatten onder andere criteria op het gebied van klanten, innovatie, interne bedrijfsvoering en financiën. De normen die bij deze beoordelingscriteria horen zijn nog niet uitgewerkt.
- > Er is nog geen apart prestatiecontract tussen RvC en directeur/bestuurder afgesloten. Op dit moment worden de diverse jaarplannen gebruikt als beoordelingskader, maar de inhoud van deze plannen sluit maar beperkt aan bij de beoordelingscriteria die in het eerder genoemde document zijn genoemd. De jaarplannen bevatten vooral financiële doelen en voornemens die op de interne organisatie zijn gericht, het klantperspectief en innovatieperspectief zijn minder uitgewerkt.
- > Jaarlijks vindt een gesprek plaats tussen voorzitter en vice-voorzitter van de RvC en de corporatiebestuurder over zijn functioneren.

Onderdeel 2. De werkwijze van de RvC is effectief en integer

Normen en meetpunten	Cijfer
2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	7,7
2.a De RvC heeft een profielschets waarin is benoemd welke competenties in de raad aanwezig moeten zijn; tenminste aandacht voor: volkshuisvesting, sociale zaken (zorg/welzijn), financiën, juridische zaken.	8,0
2.b De samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets volgens RvC en bestuur.	7,0
2.c De RvC beschikt over een introductie en scholingsprogramma om de kennis in de raad op peil te houden c.q. te verbeteren.	8,0
2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen.	7,5
2.d De RvC heeft een werkwijze voor beoordeling van het eigen functioneren vastgelegd en kan aantonen dat dit in de praktijk daadwerkelijk wordt gehanteerd.	7,0
2.e Van deze zelfevaluatie wordt verslag gedaan met daarin duidelijke conclusies en waar nodig stappen om verbeteringen door te voeren.	8,0
Totaalscore onderdeel	7,6

2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

- > De RvC beschikt over een profielschets voor de gewenste samenstelling van de raad. Daarin worden kennis- en ervaringsgebieden zoals de volkshuisvesting, organisatorische, sociale, financiële en juridische aspecten genoemd als noodzakelijke competenties. Dit aangevuld met verbondenheid met het land van Heusden en Altena en de Bommelerwaard.
- > De profielschets wordt regelmatig beoordeeld en waar nodig herzien. Leden van de RvC evalueren hun eigen functioneren. De huidige samenstelling voldoet nog niet geheel aan het gewenste profiel, maar binnenkort zijn er enkele vacatures en de raad bereidt zich voor om deze gelegenheid te gebruiken om de RvC samenstelling dicht bij het gewenste profiel te brengen. Voor de komende vacatures wordt een werving- en selectiestrategie ontwikkeld om nieuwe leden aan te trekken die het profiel van de RvC versterken.
- > Nieuwe RvC-leden krijgen een introductie door de bestuurder en de overige RvC-leden. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van aanvullende scholing door bijvoorbeeld Aedes, VTW, Atrivé, BDO en Deloitte.

2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen

- > De RvC gebruikt nog geen uniform beoordelingskader voor haar functioneren, maar het functioneren wordt wel jaarlijks geëvalueerd. De vice-voorzitter van de RvC maakt een verslag van de evaluatie.

Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	7,5
3.a Het bestuur verschaft de RvC tijdig alle informatie.	7,0
3.b Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen).	8,0
3.c Het bestuur betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'.	8,0
3.d Het debat tussen bestuur en RvC is open en kritisch/ scherp.	7,0
3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	8,0
3.e De RvC adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken.	8,0
3.f De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvC (relevant, tijdig, richtinggevend en stimulerend).	8,0
3.g De RvC houdt naar mening van het bestuur voldoende afstand t.a.v. het bestuur.	8,0
3.h De RvC stimuleert het bestuur tot handelen / ondernemen.	8,0
Totaalscore onderdeel	7,8

3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC

- > Uit de zelfevaluatie van de RvC (2004) en het gesprek dat de visitatiecommissie met de raad heeft gevoerd, blijkt dat op het punt van de informatievoorziening nog verbetering mogelijk is.
- > De RvC vindt de houding van het bestuur open en transparant.
- > Tweewekelijks hebben voorzitter en vice-voorzitter van de RvC overleg met de bestuurder. De RvC heeft grote invloed op de samenstelling van de agenda.
- > Het debat tussen RvC en bestuur is meestal open kritisch zo stellen vertegenwoordigers van de RvC, maar op strategische en organisatorische onderwerpen kan dit nog wat scherper.

3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier

- > De RvC en de commissies binnen de RvC adviseren de bestuurder meestal mondeling en soms schriftelijk op basis van hun lokale kennis/ervaring en specialisme.
- > Zowel de bestuurder als de RvC bevestigen dat de inbreng van de RvC door de bestuurder wordt gewaardeerd.
- > Er is een duidelijke taakverdeling. De bestuurder bestuurt en de RvC controleert, adviseert gevraagd of ongevraagd en keurt voorstellen goed of af. Deze taakverdeling wordt door de voorzitter van de raad scherp bewaakt.
- > De bestuurder straalt zelf veel ambitie uit en het is volgens de raad niet nodig om hem te stimuleren tot ondernemen. De RvC stimuleert het bestuur om te blijven focussen op volkshuisvestelijke prestaties en de organisatorische en financiële slagkracht te bewaken.

4 Module III: Kwaliteit die kan

4.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Woonlinie voor module III 'Kwaliteit die kan' een 6,8. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van twee perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module III		Cijfer
1	Perspectief bedrijfsvoering	6,7
2	Perspectief Human Resource Management	6,9
Totaalscore		6,8

4.2 Perspectief bedrijfsvoering

Onderdelen:		Cijfer
1	De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen	7,0
2	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	7,0
3	Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.	6,0
Totaalscore perspectief bedrijfvoering		6,7

1 De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen

- > Woonlinie concludeert in haar zelfevaluatie dat de output en outcome beter weergegeven moeten worden. In het perspectief 2002-2006 is dit wel gedaan, het perspectief van 2006-2007 moet aan het einde van 2007 geëvalueerd worden".
- > Woonlinie heeft het voornemen om haar meerjarenperspectief te vertalen naar concrete doelstellingen voor het opstellen van de jaarplannen. Nu constateert Woonlinie, en met haar de visitatiecommissie, een *missing link*.
- > De uitgangspunten in de beleidsnota "Perspectief 2007" lijken soms op gespannen voet te staan met de doelstellingen die in de jaarplannen zijn vermeld. Zo wordt in "Perspectief 2007" gesteld dat voor Woonlinie een "persoonlijke benadering" een belangrijke klantwaarde is en dat "flexibiliteit" een van de kerncompetenties van de organisatie moet zijn. In het jaarplan 2007 Woonzaken staat als gewenst resultaat genoemd dat "alle klanten van Woonlinie een eenduidige en uniforme werkwijze ervaren". Beide doelen zijn niet zonder meer te combineren.

2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd

- > Woonlinie beschikt over functieomschrijvingen waarin taken, resultaatgebieden en resultaatindicatoren van medewerkers zijn benoemd. De financiële bevoegdheden van medewerkers zijn uitgewerkt in een procuratieregeling en bij hen bekend.

- > De indicatoren in de functieomschrijvingen vragen om nadere concretisering om ze echt toetsbaar te maken, hoe wordt bijvoorbeeld de veelgenoemde indicator 'klanttevredenheid' bepaald? Eveneens is geen duidelijk verband aangetroffen tussen de resultaatindicatoren en de managementrapportages.
- > Medewerkers hebben jaarlijks functionerings- en beoordelingsgesprekken. De persoonlijke resultaatafspraken die leidinggevend in deze gesprekken met hun medewerkers maken kunnen concreter geformuleerd worden.
- > Woonlinie is een compacte organisatie met een informele manier van werken. In deze context zijn omvangrijke systemen om medewerkers te controleren en af te rekenen ongewenst, systemen dienen om medewerkers te stimuleren tot handelen en hen handvatten te geven voor leren en verbeteren en inzicht te bieden in de effecten van hun activiteiten.

3 Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast

- > Woonlinie gebruikt kansen om te leren en te verbeteren. Zo werkt de organisatie met kwaliteitscirkels en werkgroepen met medewerkers. De organisatie is met de resultaten van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel aan de slag gegaan en ook verbeterpunten uit de metingen voor het KWH-Huurlabel worden opgepakt.
- > Woonlinie stelt in haar zelfevaluatie dat er “gewerkt wordt volgens de gedachte van het INK-model, dus het plan-do-check-act principe. Met behulp van de Balanced Scorecard worden doelstellingen gevolgd”. De visitatiecommissie wil dit nuanceren. De resultaatgebieden van het INK-model (namelijk: klanten, partners en leveranciers, maatschappij, klanten en bestuur en financiers) komen niet systematisch terug in de managementrapportages van Woonlinie. De jaarplannen 2007 en de managementsrapportages (zoals de Balanced Score Card) hebben een structuur die vooral is afgestemd op de interne organisatiestructuur van Woonlinie. Wij hebben tijdens de visitatie wel overzichten aangetroffen waarin maatschappelijk relevante doelstellingen zijn uitgewerkt in concrete indicatoren, maar deze doelen en indicatoren zijn niet geïmplementeerd in managementrapportages.
- > Woonlinie komt in de visitatie naar voren als een organisatie die wil leren en verbeteren en ook activiteiten ontplooit op dit gebied. De wijze waarop de corporatie dit aanpakt, is nog weinig systematisch en te veel afhankelijk van ad-hoc gebeurtenissen, zoals het ontvangen van klachten van klanten of het beschikbaar komen van externe meetgegevens (zoals KWH-rapportages of de Corporatie in perspectief rapportages van het CFV). Deze gegevens komen echter slechts eenmaal per jaar of een nog langere periode beschikbaar.
- > De Plan-Do-Check-Act cirkel van doorlopend verbeteren is nog onvoldoende zichtbaar in de bedrijfsvoering van Woonlinie. Er wordt nog weinig gewerkt met eigen prestatie-indicatoren om de efficiëntie en effectiviteit van bedrijfsprocessen te toetsen.

4.3 Perspectief Human Resource Management

Voor de beoordeling voor het perspectief Human Resource Management is gebruik gemaakt van gegevens die uit de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel zijn voortgekomen. Deze gegevens zijn aangevuld met bevindingen uit de gesprekken en documentanalyses die in het kader van de visitatie hebben plaatsgevonden.

Onderdelen	Cijfer
1 De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.	7,0
2 De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen.	6,8
3 De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.	7,0
Totaalscore perspectief human resources	6,9

Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities.	7,0
1.a De corporatie heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen.	8,0
1.b De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden management en medewerkers.	6,0
1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.	7,0
1.c De corporatie heeft een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling.	7,0
1.d De corporatie beschikt over een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities

- > Medewerkers van woonlinie hebben een heel behoorlijk beeld van de ambities en de maatschappelijke doelen van Woonlinie. Medewerkers en leidinggevendenden zijn merkbaar trots op hun werkgever.
- > Woonlinie onderkent overduidelijk het belang van goed personeelsbeleid en bij directie en leidinggevendenden is op dit punt ook een persoonlijke betrokkenheid merkbaar. Dit blijkt ook uit de deelname van Woonlinie aan de pilot voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel.
- > De aansluiting tussen de ambities, doelstellingen en de concrete resultaten die van directie, leidinggevendenden en medewerkers wordt verwacht kan verbeterd worden. Zowel de strategische doelstellingen als de resultaatafspraken met het personeel zijn nog onvoldoende concreet uitgewerkt. Dit sluit ook aan bij de meting die voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel is uitgevoerd, hierin wordt onder andere geconstateerd (meetpunt 1.1) dat in het document "Personeelsbeleid bij Woonlinie" niet herkenbaar wordt teruggegrepen op het beleidsplan "Perspectief 2007 (Dicht bij de mensen)".

1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen

- > Medewerkers vertelden dat zij veel vrijheid en eigen verantwoordelijkheid krijgen om initiatieven te ontplooiën. De stijl van leidinggeven lijkt hier ook op aan te sluiten. Medewerkers die meer richting nodig hebben kunnen het gevoel hebben dat ze te weinig richting krijgen van hun leidinggevendenden. Ook leidinggevendenden ervaren die ruimte, zoals blijkt uit enkele opmerkingen tijdens het groepsgesprek: "ik krijg eigenlijk nooit nee te horen als ik met een goed idee kom", "je wordt door de directie serieus genomen maar ook op verantwoordelijkheden gewezen."

Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

Normen	Cijfer
2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties.	7,0
2.a De corporatie heeft haar maatschappelijke doelen en ambities vertaald in benodigde competenties (zoals kennis, houding, gedrag en vaardigheden) voor haar leidinggevend en medewerkers.	7,0
2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties.	7,0
2.b De corporatie heeft een scherp beeld van de competenties waarover haar leidinggevend en medewerkers beschikken.	7,0
2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties.	6,5
2.c De corporatie heeft een scherp beeld van de frictie tussen de gewenste en aanwezige competenties	7,0
2.d De corporatie beschikt over concrete plannen om de frictie tussen aanwezige en gewenste competenties op te lossen.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,8

2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties

- > Woonlinie heeft de benodigde competenties van haar medewerkers in globale termen omschreven in haar meerjarenperspectief 2007. In dit meerjarenperspectief worden klantwaarden als vertrekpunt genomen en deze worden vertaald in de een aantal noodzakelijke kerncompetenties voor leiding en medewerkers, te weten:
- ondernemend en initiatiefrijk;
 - kwaliteitsbewust handelen;
 - inzet en doorzettingsvermogen;
 - flexibiliteit.

Deze termen zijn vooralsnog niet vertaald in concrete beoordelingscriteria voor individuele leidinggevend en medewerkers.

2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties

- > Uit de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel komt naar voren dat Woonlinie voldoende zicht heeft op de kwaliteiten van haar medewerkers. Er is tijdens de meting voor dit label echter geen overzicht van gewenste of gebleken kwaliteiten/competenties aangetroffen. De functieomschrijvingen bevatten geen beschrijving van kwaliteiten/competenties die voor het uitvoeren van die functie noodzakelijk zijn.

2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties

- > Directie en management hebben een duidelijk beeld van de gewenste en aanwezige competentie. Dit beeld is echter niet geformaliseerd of gedocumenteerd. Uit de documentanalyse voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel blijkt dat Woonlinie nog niet beschikt over een planmatige aanpak voor het ontwikkelen van de competenties van haar medewerkers. Woonlinie is een kleine en informele organisatie, waarbij het werken aan competenties vooral een weinig formele en 'lichte' vorm zal krijgen, waarbij de nadruk ligt op coaching en directe ondersteuning bij werkzaamheden en veel minder op formele structuren en systemen.

Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert

Normen en meetpunten	Cijfer
3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,0
3.a Medewerkers vinden dat de corporatie een bedrijfscultuur heeft die hen stimuleert en inspireert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking.	7,0
3.b Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over ruime faciliteiten die hen stimuleert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen).	7,0
3.c Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een bedrijfscultuur die hen stimuleert tot eigen initiatief en ondernemerschap.	7,0
3.d Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over randvoorwaarden die hen ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren).	7,0
3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden.	7,0
3.e Directie en management geven het inspirerende voorbeeld tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,0
3.f Directie en management stimuleren en ondersteunen medewerkers actief in hun persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,0
3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur.	7,0
3.g De corporatie beschikt over ruime faciliteiten die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen).	7,0
3.h De corporatie beschikt over de randvoorwaarden die medewerkers ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren).	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen

- > Medewerkers vinden dat ze veel eigen verantwoordelijkheid krijgen. De cultuur is informeel en laagdrempelig; "je kunt makkelijk bij een manager binnenstappen".
- > "Je krijgt veel vrijheid bij Woonlinie, maar dat betekent ook dat je zelf initiatief moet tonen". Een enkele medewerker verwacht meer sturing en kaders van het management.
- > Uit de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel blijkt dat medewerkers en leidinggevendenden overwegend positief zijn over de mogelijkheid om feedback te geven en te ontvangen. Woonlinie werkt volgens de meting effectief aan plannen en maatregelen voor het ontwikkelen van haar medewerkers. Uit dezelfde meting blijkt ook dat medewerkers de opleidingsfaciliteiten waarderen, maar ook dat er nog weinig

wordt gewerkt met opleidingsplannen- of trajecten en trainingen en cursussen vooral op ad-hoc basis worden geselecteerd.

- > In de gesprekken met medewerkers door de visitatiecommissie én voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel blijkt een grote betrokkenheid bij Woonlinie. Medewerkers vinden dat er naar hen wordt geluisterd en dat er met hun inbreng ook wat wordt gedaan. In de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel kwam naar voren dat Woonlinie in haar "Perspectief 2007" en het "Personeelsbeleid bij Woonlinie" aangeeft dat zij streeft naar een meer resultaatgerichte en ondernemingsgerichte cultuur. Dit is nog steeds een belangrijk aandachtspunt.
- > Medewerkers ervaren veel ruimte en vrijheid om eigen initiatieven te ontplooiën. Het ontbreekt de corporatie echter nog aan randvoorwaarden om dit te ondersteunen. De cyclus van jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken worden door veel medewerkers ervaren als te weinig sturend op persoonlijke doelstellingen.

3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden

- > Medewerkers waarderen de bijdrage van directie en management aan een open cultuur en positief werkklimaat. Uit de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel en het gesprek dat de visitatiecommissie met medewerkers heeft gevoerd, komt echter ook naar voren dat het leiderschap binnen Woonlinie nog meer vorm moet krijgen. Leidinggevendenden mogen uitdrukkelijker de koers van Woonlinie uitdragen en concrete resultaatbijdragen met hun medewerkers afspreken. Uit de meting voor het KWH-Goed Werkgeverschaplabel blijkt dat een planmatige vertaling van missie en visie naar bedrijfscultuur nog maar beperkt heeft plaatsgevonden.

3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur

- > In het informatiemateriaal voor personeel is een overzicht van do's en dont's opgenomen over de cultuur van Woonlinie. Woonlinie organiseert regelmatig personeelsbijeenkomsten die bijdragen aan de gewenste bedrijfscultuur.
- > Woonlinie biedt haar medewerkers voldoende opleidingsmogelijkheden. Dit blijkt onder ander uit het opleidingsplan van de afdeling Wonen. Deze middelen worden nog weinig planmatige ingezet, maar Woonlinie is bezig met het ontwikkelen van opleidingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van zes centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het hoofdstuk sluit af met een slotbeschouwing en aanbevelingen.

Bij het lezen van de conclusies en aanbeveling is het belangrijk te beseffen dat KWH-Visitatie zich vooral richt op de huidige situatie en de in het verleden geleverde prestaties. Goede bedoelingen voor de toekomst worden maar beperkt in de beoordeling meegenomen. Dat wat is gerealiseerd staat centraal. Dit leidt voor Woonlinie tot een vrij scherpe foto; een momentopname die moet worden gezien in zijn context.

5.2 Conclusies

In het navolgende zal de visitatiecommissie haar bevindingen toelichten op basis van de zes visitatievragen die binnen de KWH-Visitatiemethode centraal staan:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

> **Antwoord: Ja.**

- > Woonlinie levert prestaties die door haar belanghouders worden gewaardeerd. In gesprekken met belanghouders blijkt waardering voor de bijdrage die Woonlinie levert aan goed wonen. De inzet op het gebied van duurzaam bouwen en beheren komt bij veel belanghouders naar voren als een terrein waar Woonlinie zich wat nadrukkelijker op mag richten.
- > Woonlinie onderneemt veel activiteiten die voortkomen uit signalen van bewoners of andere belanghouders. Deze signalen worden ontvangen door vertegenwoordigers van de corporaties in de vele bilaterale contacten, zoals gestructureerd overleg met gemeenten of de jaarlijkse gesprekken met bewoners in de verschillende woonkernen. Dergelijke contacten worden door belanghouders gewaardeerd. Soms is Woonlinie in haar externe communicatie (b.v. in haar jaarverslag) wat onduidelijk over welke bijdrage zij nu precies levert, waarom ze die bijdrage levert en wat zij hiermee denkt te bereiken. Bijvoorbeeld het ondersteunen van de buurtbusorganisatie of het financieel ondersteunen van studenten huisvesting in Utrecht terwijl de corporatie ook woningen aan het Wooninvesteringsfonds verkoopt om financiële middelen te generen.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?

> **Antwoord: Ja.**

- > Woonlinie heeft een ambitieus investeringsprogramma en levert een substantiële bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe woningen in haar werkgebied. Woonlinie verbreedt haar taken door te investeren in zorg- en maatschappelijk vastgoed en in sociale activiteiten. Hierdoor neemt de vermogensovermaat van Woonlinie de komende jaren aanzienlijk af. Wat nog ontbreekt is een duidelijk en transparant toetsingskader voor haar investeringen. Belanghouders hebben over het algemeen weinig zicht op de vermogenspositie van Woonlinie en de afwegingen die zij gebruikt bij de inzet van haar vermogen. De berekening van onrendabele toppen is voor veel belanghouders ondoorgroendelijk en eveneens is onduidelijk tot welke grens Woonlinie onrendabel wil investeren en welke projecten wel en welke niet hiervoor in aanmerking komen. Dit is steeds weer een onderwerp van onderhandeling op projectniveau. Gemeenten hebben behoefte om hier overkoepelende afspraken over te maken.

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

> **Antwoord: Gedeeltelijk**

- > Vertegenwoordigers van Woonlinie hebben op veel verschillende momenten contacten met belanghouders. Vaak worden afspraken gemaakt in bilaterale contacten tussen de corporatie en haar belanghouders. Woonlinie wordt gezien als een organisatie die in de regel oog heeft voor wensen en belangen van andere partijen; een organisatie waarmee je goed afspraken kunt maken en die afspraken ook nakomt. Deze wijze waarop belanghouders het beleid van Woonlinie kunnen beïnvloeden is vrij ad-hoc. De invloed van gemeenten is meer uitgekristalliseerd door de geformuleerde prestatieafspraken en het periodiek overleg. Deze afspraken worden door Woonlinie ook daadwerkelijk gebruikt als kader voor haar beleidsontwikkeling.
- > Woonlinie heeft nog geen gestructureerde beleidscyclus waarin belanghouders expliciet worden betrokken bij het benoemen van de maatschappelijke opgaven en het bepalen van doelen, activiteiten en de inzet van middelen van Woonlinie. Vooral het gezamenlijk en periodiek evalueren van behaalde resultaten is nog weinig ontwikkeld.
- > Woonlinie is zeer nauw betrokken bij het opstellen van gemeentelijke woonvisies. Dit heeft als voordeel dat de woonvisie van de gemeente en de plannen van Woonlinie naadloos op elkaar aansluiten. De samenwerking gaat overwegend in goede harmonie en voor zover het in haar taakopvatting past werkt Woonlinie zonder veel opsmuk en met grote dienstbaarheid aan het realiseren van het gemeentelijk woonbeleid. Deze werkwijze markeert echter de positie van Woonlinie onvoldoende, waardoor sommige belanghouders Woonlinie zien als een verlengstuk van de gemeente. Gemeente en corporatie kunnen verschillende en soms tegenstrijdige belangen hebben; verschillen die kunnen leiden tot uiteenlopende inzichten over de te volgen koers. Woonlinie dient zich meer openbaar te verantwoorden over de door haar gemaakte keuzes.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

> **Antwoord: Ja, maar verbeteringen zijn mogelijk.**

- > De activiteiten van Woonlinie zijn ingebed in prestatieafspraken met de gemeenten in haar werkgebied en daardoor goed extern verankerd.

- > Woonlinie geeft belanghouders vooral invloed op individuele projecten of activiteiten en minder op de strategische koers van de corporatie. De invloed van bewoners op beheer en beleid van de corporatie is nog beperkt.
- > De interne verankering van activiteiten kan verbeterd worden. Niet alle prestatieafspraken zijn terug te vinden in de jaarplannen of systemen om de uitvoering van afspraken te bewaken. Dit geldt ook voor de vertaling van de strategische koers van Woonlinie in concrete activiteiten. Tussen beleid en uitvoering bestaat in de formele aansturing nog teveel afstand. Dit wil niet zeggen dat erg grote verschillen zijn tussen woord en daad van Woonlinie, maar alleen dat een expliciete koppeling ontbreekt.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

> **Antwoord: Ja**

- > De visitatiecommissie is van oordeel dat de Raad van Commissarissen zeer naar behoren functioneert.
- > De RvC beschikt over een goed overzicht met criteria waarmee men het corporatiebestuurder wil beoordelen. Dit overzicht bevat veel elementen die relevant zijn voor klanten en de maatschappelijke omgeving van Woonlinie. Deze criteria worden echter nog niet actief gebruikt en er zijn nog geen concrete prestatienormen aan gekoppeld. Op dit moment vindt de beoordeling vooral plaats door prestaties te toetsen aan de jaarplannen en de jaarbegroting. Deze documenten bevatten vooral financiële en intern organisatorische doelen en zijn geen goed alternatief voor de eerder genoemde externe en maatschappelijk relevante evaluatiecriteria.
- > De aansluiting tussen de profielschets van de RvC en de daadwerkelijke samenstelling van de RvC kan verbeterd worden. Tijdens de visitatie is gebleken dat de profielschets met enige regelmaat door de RvC wordt geëvalueerd en bijgesteld. De raad bereidt zich gedegen voor op de invulling van een aantal vacatures en zij gebruikt deze kans om de samenstelling van RvC beter te laten aansluiten op de profielschets.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

> **Antwoord: Ja, maar verbeteringen zijn mogelijk**

- > Woonlinie heeft veel ambitie, energie en enthousiasme om te leren en te verbeteren. Wij zien dat Woonlinie veel gelegenheden aangrijpt om te leren. Haar deelname aan het KWH-Goed Werkgeverschaplabel en aan deze visitatie onderstreept dat. Ook zien wij dat Woonlinie metingen voor het KWH-Huurlabel en de 'Corporaties in Perspectief' rapportage van het CFV gebruikt om verbeterpunten te achterhalen. Aan de andere kant lijkt Woonlinie de lat niet erg hoog te leggen door in haar jaardoelstellingen slechts het 'behouden van het KWH-Huurlabel' als doel te hebben. De corporatie beschikt niet over systemen (zoals INK of ISO) om het doorlopend verbeteren in de bedrijfsvoering te verankeren. Het is de uitdaging van directie en management om de ruimschoots aanwezige energie te richten op het doorlopend verbeteren van haar bedrijfsvoering, het verhogen van de klanttevredenheid en het leveren van door de maatschappij gewaardeerde resultaten,

5.3 Aanbevelingen

A. Aanbevelingen van belanghouders

Wij hebben belanghouders gevraagd welk advies zij Woonlinie willen geven. Hieronder volgt een overzicht van de reacties:

- > *Meer naar buiten brengen van eigen prestaties én financiële mogelijkheden.*
- > *Besteed veel aandacht aan de leefbaarheid in wijken en hanteer daarbij een brede taakopvatting.*
- > *Goed communiceren met colleges in werkgebied over ambities en (financiële) mogelijkheden.*
- > *Wees ruimhartiger en meer transparant.*
- > *Wat meer openheid en minder zelfverzekerdheid naar de omgeving tonen, en dus meer luisteren naar de omgeving en er ook naar handelen.*
- > *Laat de omgeving en partners meedelen in successen daarna kun je pas echt vermenigvuldigen. Uitstraling en acceptatie van de organisatie naar de buitenwereld zal dan een positieve ontwikkeling nemen.*
- > *Woonlinie zou nog wat socialer kunnen zijn.*
- > *Blijf investeren in kwaliteit ook als het even tegen zit!*
- > *Adequaat oppakken van signalen.*
- > *Net wat verder van je core-business willen gaan om problemen op te lossen.*
- > *Huurniveaus zijn aan de lage kant om toekomstige kwalitatieve opgaven (m.n. onderhoud) integraal te realiseren.*
- > *Geef meer aandacht aan duurzaamheidsvraagstukken vooral bij nieuwbouw.*
- > *Laat het commerciële ontwikkelbedrijf naar voren komen; maak een duidelijker onderscheid tussen sociaal en commercieel, zodat ook richting gemeente duidelijker is wat de overlegpositie is. Als je wilt combineren, wees dan expliciet over de mate van terugploegen.*
- > *Werken aan meer overleg op beleidsstrategisch niveau tussen gemeente en corporatie.*
- > *De daad bij het woord voegen.*
- > *Meer tegemoet komen aan specifieke woonbehoeften van bewoners in de kernen.*
- > *Zoek de balans tussen software (bewoning) en hardware (technisch beheer).*

B. Aanbevelingen van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie kijkt met grote sympathie naar Woonlinie. Het is een corporatie die over veel kwaliteiten beschikt, maar verbeteringen zijn altijd mogelijk. De volgende aanbevelingen moeten ook in dat licht worden gelezen.

1. Wees zuinig op waar je goed in bent

- > Woonlinie combineert maatschappelijke gedrevenheid, energie, enthousiasme en bescheidenheid. Het is een organisatie die een hecht netwerk met haar maatschappelijke omgeving heeft opgebouwd en die informeel en professioneel werken combineert. Die informele en flexibele werkwijze past bij Woonlinie en

haar maatschappelijke omgeving. De wens van Woonlinie om werkwijzen in procedures vast te leggen moet volgens de visitatiecommissie vooral gericht worden op consistentie in gedrag en communicatie. Woonlinie moet tegelijkertijd de flexibiliteit behouden om in te spelen op wensen van individuele klanten en andere belanghouders.

- > Woonlinie kan zich nog verder ontwikkelen in haar maatschappelijk ondernemerschap. Haar uitdagingen liggen vooral op het sluiten en versterken van haar beleidscyclus en de beïnvloedingsmogelijkheden voor klanten, gemeenten en andere belanghouders en het vergroten van de transparantie van haar beleidsvorming. De onderstaande aanbevelingen werken dit verder uit.

2. Versterk het verband tussen missie en uitvoering

- > Woonlinie beschikt over een aansprekende missie en visie zoals verwoord in het "Perspectief 2007, Dichter bij de mensen". Het een organisatie die met weinig mensen goede prestaties weet te leveren in haar werkgebied. Het is verbazingwekkend hoeveel werk Woonlinie verzet met een relatief kleine organisatie. Wij hebben echter de indruk dat beleid en uitvoering nog onvoldoende met elkaar zijn verbonden. De visitatiecommissie constateert dat de strategische koers van de corporatie onvoldoende is terug te vinden in de jaarplannen van de corporatie. De jaarplannen voor 2007 bevatten vooral interne doelen. Deze zijn misschien voorwaardenscheppend voor het behalen van resultaten die voor klanten zichtbaar zijn, maar deze verbinding is nog niet goed uitgewerkt.

3. Werk meer met resultaatgerichte persoonlijke doelen

- > De visitatiecommissie heeft de stellige indruk dat Woonlinie beschikt over talentvolle, enthousiaste en energieke medewerkers. Wij hebben echter ook de indruk dat de slagkracht van Woonlinie vergroot kan worden wanneer het management de koers van de organisatie krachtiger uitzet. Zij dient medewerkers sterker dan nu het geval is te ondersteunen in het stellen van persoonlijke doelen die een bijdrage leveren aan de strategie van Woonlinie. De jaarcyclus van functionering- en beoordelingsgesprekken kan nog beter gebruikt worden als middel voor een resultaatgerichte aansturing van medewerkers. De nadruk dient hierbij vooral te liggen op het ondersteunen van zelfsturing en het 'empoweren' van medewerkers

4. Vergroot transparantie en verduidelijk taakopvatting

- > Woonlinie wordt gezien als een organisatie die maatschappelijk betrokken is en die doet wat zij belooft. De corporatie is echter minder goed in zeggen wat zij doet. De concrete vertaling van gemeentelijke woonvisies naar de activiteiten van Woonlinie verdient verduidelijking; welke bijdrage levert zij en waarom? Dat geldt ook voor de prestaties die door de corporaties worden geleverd afgezet tegen haar voornemens.
- > Woonlinie heeft, net als de meeste andere corporaties in het werkgebied, een bijzondere relatie met de gemeente. De samenwerking is goed en wordt door belanghouders gewaardeerd. Bij een dergelijke intensieve samenwerking past ook duidelijkheid over de financiële baten die Woonlinie in de verschillende gemeenten en projecten realiseert en de bestemming die deze opbrengsten krijgen.
- > Woonlinie dient haar taakopvatting te verduidelijken zodat belanghouders weten wat ze van de corporatie kunnen verwachten en wat niet. Woonlinie wordt gezien als een corporatie met een brede taakopvatting, maar waar de grenzen liggen is voor belanghouders niet altijd duidelijk.
- > Woonlinie wordt gezien als een corporatie die haar afspraken nakomt, maar bij complexe projecten wil Woonlinie nog wel eens radiostiltes laten vallen als er even geen ontwikkelingen zijn (zoals bij enkele langdurig dichtgetimmerde woningen in Dussen). Ook geen nieuwe ontwikkelingen kan nieuws zijn dat gecommuniceerd moet worden.
- > Wij hebben de indruk dat Woonlinie haar financiële vermogen voldoende aanwendt voor het realiseren van maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelen. Een duidelijk afwegingskader voor de onrendabele

investeringen ontbreekt echter nog. Zo'n kader kan wethouders ondersteunen in contacten met hun politieke en ambtelijke achterban.

- > In haar beleidsnota stelt Woonlinie dat zij zakelijk wil opereren, maar dat commercieel rendement voor haar niet voorop staat. In de ogen van belanghouders blijkt die zakelijke kant toch nog weleens te prevaleren, niet zozeer vanwege het nastreven van winst, maar vooral omdat men vindt dat Woonlinie teveel 'haar kaarten tegen de borst houdt'. De balans tussen 'maatschappelijk' en 'zakelijk' is niet altijd helder. Dit komt ook omdat verschillende delen van de organisatie verschillende beelden naar de buitenwereld uitstralen. Woonlinie dient helder te zijn in haar uitstraling en zoveel mogelijk met open boeken te werken.

5. Versterk maatschappelijke verankering en mogelijkheden voor beïnvloeding door belanghouders

- > Woonlinie is actief in een bijzonder werkgebied met een eigen sfeer en cultuur; ingeklemd tussen de grote rivieren en op een punt waar drie provincies samengekomen. Binnen het werkgebied zijn echter ook grote verschillen. Veel bewoners zijn sterk aan hun dorp gehecht en de migratie tussen kernen is beperkt. Bij die cultuur hoort ook een beperkte behoefte aan overleg en een instelling die daden meer waardeert dan mooie woorden.
- > De contacten tussen Woonlinie en haar belanghouders is intensief en vooral gebaseerd op persoonlijke contacten en veel minder op formele systemen en structuren voor participatie. Belanghouders kennen relatief veel vertegenwoordigers van Woonlinie, maar de nadruk ligt vooral op contacten met de directie. Dit maakt Woonlinie kwetsbaar. Wij adviseren Woonlinie de contacten met haar omgeving verder uit te bouwen, bijvoorbeeld door medewerkers in te zetten als 'maatschappelijke verkenners' die contacten onderhouden met belanghouders, aansluiten bij de lokale cultuur en maatschappelijk wensen naar binnen halen. De actualisatie van haar strategisch (voorraad)beleid biedt Woonlinie kansen om belanghouders bij haar beleidskeuzes te betrekken.
- > Woonlinie kan de resultaten van haar overleg met belanghouders beter zichtbaar te maken door te laten zien (b.v. in een jaarverslag) op welke punten Woonlinie zich laat beïnvloeden door haar omgeving.
- > Op dit moment beschikt Woonlinie over huurdersverenigingen die onvoldoende als kritisch klankbord kunnen dienen. Voor beide huurdersverenigingen geldt dat zij zich vooral richten op hun eigen werkgebied. Wij hebben de indruk dat deze verenigingen beperkt contact hebben met hun achterban. Op het niveau van dorpskernen of buurten zijn weinig bewonersorganisaties actief, dit met uitzondering van de beide dorpsraden in Hank en Dussen. Een goede corporatie, en wij vinden dat Woonlinie tot die groep behoort, moet haar eigen klankbord en weerstand organiseren. Wij adviseren Woonlinie daarom door te gaan met het ontwikkelen van nieuwe vormen van bewonersparticipatie en klanten meer invloed te geven op beleid- en beheerbeslissingen.

Bijlage I Onderzoeksverantwoording

1. Visitatiecommissie

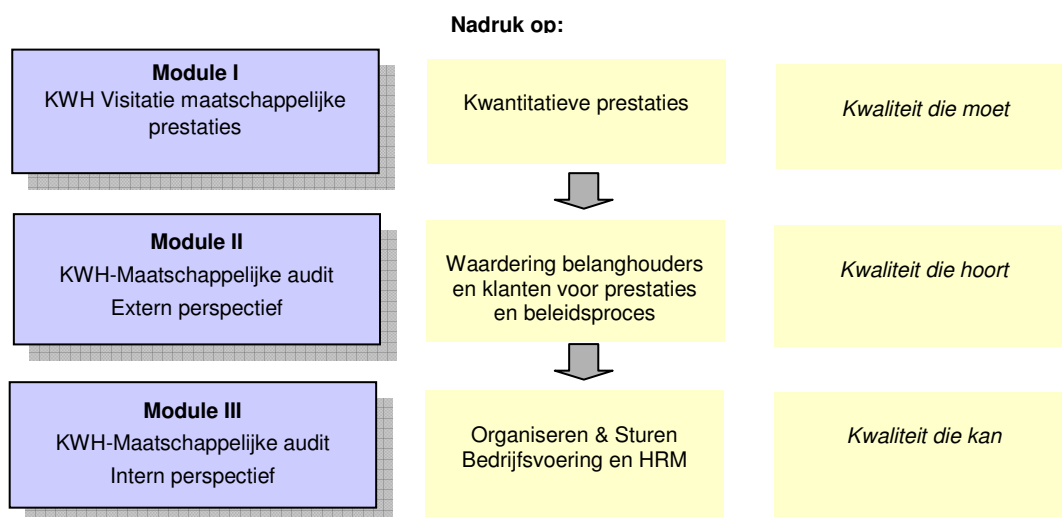
De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijke commissie met gebruikmaking van de systematiek voor de KWH-Visitatie. De bevindingen in dit rapport zijn voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsverklaringen. De visitatiecommissie voor Woonlinie bestond uit de volgende personen:

- prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter van de visitatiecommissie);
- drs. Elzo Dik (lid van de visitatiecommissie)
- drs. ing. Gerard van Bortel (secretaris van de visitatiecommissie).

2. Visitatiemethode

De KWH-Visitatie bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode



Voor iedere module is een meetschema ontwikkeld met normen en meetpunten. Per meetpunt wordt een beoordeling vastgesteld op basis van informatie die met de bovengenoemde meetinstrumenten is verzameld. Per meetpunt is aangegeven welke meetinstrumenten worden gebruikt om gegevens te verzamelen. Per meetpunt kunnen meerdere meetinstrumenten ingezet worden.

Voorbeeld

Module	:	II “Kwaliteit die kan”
Perspectief	:	Belanghouders
Onderdeel	:	5
		Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
Norm	:	5.1
		De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.
Meetpunt	:	5.a

In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.

Meetmethode : **Documentanalyse**

De visitatiecommissie beoordeelt in welke mate de corporatie aan het meetpunt voldoet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vier categorieën zoals toegelicht in de onderstaande tabel.

Categorie	Omschrijving	Cijferbeoordeling
Ja	de corporatie voldoet geheel aan het meetpunt.	8
Ja, maar	de corporatie voldoet voldoende aan het meetpunt maar er zijn nog belangrijke verbeterpunten.	7
Nee, maar	de corporatie voldoet onvoldoende aan het meetpunt, maar er zijn aanwijzingen gevonden die wijzen op een positieve ontwikkeling, of de corporatie voldoet op een beperkt aantal onderdelen aan het meetpunt.	6
Nee	De corporatie voldoet niet aan het meetpunt.	5

De beoordeling en de cijferbepaling is aan de visitatiecommissie. Een onderbouwing van het oordeel is opgenomen in het meetschema en/of de visitatierapportage.

3. Visitatieproces

Het visitatieproces bestaat uit de volgende onderdelen:

- voorbereiding en zelfevaluatie;
- onderzoek;
- vaststellen beoordeling en opstellen visitatierapport;
- oplevering visitatierapport.

Vorbereiding en zelfevaluatie

- Allereerst vindt tussen KWH en de corporatie een intakegesprek plaats om de reikwijdte van de visitatie vast te stellen, zoals het niveau waarop de visitatie plaatsvindt en welke modules in de visitatie worden meegenomen.

Woonlinie heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om het visitatieoordeel te bepalen op niveau van de groep en niet op het niveau van de individuele corporaties die deel uitmaken van Woonlinie. Dit betekent dat alle gegevens die tijdens de visitatie werden verzameld zijn geaggregeerd tot het niveau van Woonlinie. De visitatiecommissie doet daarom uitspraken over Woonlinie en niet over individuele corporaties.

- De visitatie vervolgt met een door de corporatie uit te voeren zelfevaluatie. Deze bestaat uit een vragenlijst die de corporatie met een flinke dosis kritische zelfreflectie dient in te vullen. De uitkomsten van de zelfevaluatie worden gebruikt bij het vervolg van de visitatie.

Meting

Module I Kwaliteit die moet

De prestatiebeoordeling meting voor module I vindt plaats in vier stappen:

Stap 1: Inventariseer doelstellingen;

Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonvisies;

Stap 3: Inventariseer geleverde prestaties;

Stap 4: Beoordeel prestaties, kwaliteit doelstellingen en kwaliteit interne en externe borging.

De inventarisatie wordt uitgevoerd door de corporatie zelf. De visitatiecommissie levert ondersteuning, toetst de inventarisatie op basis van de aangeleverde documentatie en bepaalt de beoordeling. Alle gegevens worden vastgelegd in het meetschema dat het hart van de visitatie vormt.

Stap 1: Inventariseer doelstellingen

- Vermeld in het meetschema alle doelstellingen die voor de corporatie in de afgelopen 5 jaar leidend zijn geweest voor activiteiten op de resultaatgebieden:
 - > Beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroep;
 - > Betaalbaarheid van het wonen;
 - > Kwaliteit van woningen;
 - > Bijzondere doelgroepen (o.a. wonen en zorg);
 - > Leefbaarheid;
 - > Vernieuwen en uitbreiden woningvoorraad;
 - > Presteren naar vermogen.
- Beschrijf de prestatie-indicator(en) waarmee bepaald kan worden in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten (en op welke plaats) de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar*, *alleen richtinggevend* of *niet-richtinggevend*).
- Geef aan in welke mate de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verankerd in de organisatie door verantwoordelijkheden voor de uitvoering duidelijk te regelen en de voortgang te volgen via een managementinformatiesysteem (zoals een Balanced Score Card).
- Beschrijf nu op dezelfde wijze alle doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de komende 5 jaar.

Stap 2. Inventariseer prestatieafspraken en woonbeleid

- Beschrijf welke prestatieafspraken de corporatie met gemeente(n) heeft afgesloten.
- Beschrijf hoe deze prestatie-afspraken aansluiten bij de eigen corporatiedoelstelling en prestatie-indicatoren (zie stap 1).
- Beschrijf voor de corporatie relevante beleidsuitgangspunten afkomstig uit landelijke, regionale en lokale woonvisies.
- Welke beleidsuitgangspunten heeft de corporatie vertaald in eigen doelstellingen, welke niet en waarom niet?
- Met welke indicatoren wordt bepaald of de afgesproken prestaties en de bijdragen aan woonvisies zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.

- Geef voor de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar* of *alleen richtinggevend*).

Stap 3. Prestaties

- Geef aan welke concrete prestaties zijn geleverd voor alle doelstellingen en prestatie-indicatoren die tijdens stap 1 en stap 2 zijn geformuleerd.
- Vermeld in het meetschema in welke documenten de prestaties zijn verantwoord.

Stap 4. Beoordeling door visitatieteam

Op basis van stappen 1, 2 en 3 worden de prestaties, de kwaliteit van de doelstellingen en de kwaliteit van interne en externe borging door de visitatiecommissie beoordeeld door per doelstelling en prestatie-indicator de onderstaande scoretabellen langs te lopen.

Prestaties

- meer dan 125% van prestatienorm	8
- 100% tot 125% van prestatienorm	7
- 75% tot 100% van prestatienorm	6
- minder dan 75% van prestatienorm	5
- Niet te beoordelen	5

Kwaliteit doelstellingen

	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Kwaliteit externe borging

Aansluitend op Woonvisie?

Vastgelegd in prestatie-afpraak?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?		
	Ja	Gedeeltelijk	Nee
Verankerd in managementrapportage?			
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Benchmark

De indicatoren die wij voor de benchmark gebruiken zijn afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt. KWH heeft deze resultaten vertaald in rapportcijfers.

De referentiegroep is een door het CFV ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Woonlinie is ingedeeld in referentiegroep: **6: gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen**.

Het CFV onderscheidt 11 referentiegroepen. Referentiegroep 6 omvat 91 corporaties met in totaal circa 235.000 woningen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het CFV: www.cfv.nl

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het CFV hebben aangeleverd.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentie groep	8	5
- 4e quintiel in referentie groep	8	6
- 3e quintiel in referentie groep	7	7
- 2e quintiel in referentie groep	6	8
- 1e quintiel in referentie groep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Modules II en III

De metingen voor module is bestaat uit diverse meetinstrumenten om tot een oordeel te komen:

- documentbeoordeling;
- individuele gesprekken (met belanghouders);
- groepsgesprekken (met bestuur en directie, interne toezichthouders, medewerkers, leidinggevenden en bewonersvertegenwoordigers) ;
- telefonische interviews (met belanghouders);
- schriftelijke vragenlijsten (belanghouders, medewerkers en leidinggevenden).

Bijlage II Overzicht geïnterviewde personen

Als onderdeel van de visitatie is gesproken met een groot aantal personen, het betreft de volgende categorieën:

- > belanghouders;
- > huurdersvertegenwoordigers;
- > interne toezichthouders;
- > bestuur en directie;
- > leidinggevenden;
- > medewerkers.

Hieronder volgt per categorie een overzicht met geïnterviewde personen.

Belanghouders

Met de volgende belanghouders zijn in de periode augustus tot en met oktober 2007 telefonische en face-to-face gesprekken gevoerd. Ter voorbereiding op deze gesprekken hebben alle belanghouders een vragenlijst ontvangen.

Naam en functie	Functie en Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Marc Roëll	Wethouder gemeente Woudrichem		X
Jan Luteijn	Wethouder gemeente Werkendam		X
Loes Lijmbach	Wethouder gemeente Aalburg		X
Adrie Bragt	Wethouder gemeente Zaltbommel		X
Cees Ambachtsheer	Lid Stichting Ontwikkeling Woudrichem	X	
Wim Steenhagen	Lid Raad van Bestuur De Riethorst Stromenland		
Lies van Lopik	Directeur-bestuurder Woningstichting "DE VIJF GEMEENTEN" in Hedel		X
Jan van Houwelingen	Directeur bouwbedrijf B.M. van Houwelingen in Hardinxveld-Giessendam	X	
Paul Stein	Ambtenaar woningbouw provincie Gelderland	X	
Hendrique Leijendekker	De Makelaars van Altena	X	
Leen Bijl	BDO CampsOber Audit en Assurance	X	
Wim Colijn	Stichting Trema	X	
Theo van Orsouw	Politie Altena	X	
Cor Snoeys	Wooninvesteringsfonds	X	
Rob Dielissen	Gemeente Werkendam	X	
Bart Verkade	Gemeente Woudrichem	X	
Coen Dalhuisen	Gemeente Zaltbommel	X	
Wilfried Janssens	Gemeente Aalburg	X	

Huurdersvertegenwoordigers

Met huurdersvertegenwoordigers heeft op 29 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Piet van der Pluym	Vice-voorzitter Huurdersvereniging Inbren
Cees Sluik	Bestuurslid Huurdersvereniging Inbren
Huib de Groot	Lid dagelijks bestuur Huurdersvereniging Bommelerwaard, voorzitter
Cees van der Heijden	Lid dagelijks bestuur Huurdersvereniging Bommelerwaard, penningmeesters
Bets Hoffmans-Reukers	Lid dagelijks bestuur Huurdersvereniging Bommelerwaard, secretaris

Dorpsraden

Met vertegenwoordigers van de dorpsraden van Hank en Dussen heeft op 30 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Bram de Goede	voorzitter dorpsraad Hank
Jannie Viveen	Secretaris dorpsraad Hank
Jan de Lange	voorzitter dorpsraad Dussen
Kees Bouman	lid dorpsraad Dussen

Interne toezichthouders

Met interne toezichthouders heeft op 28 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Jos Kusters	Lid
Cees Mikhout	Lid op voordracht van Huurdersvereniging Inbren, Land van Heusden en Altena
Bert Wijnstekers	Voorzitter
Rob Esseveld	Vice-voorzitter
Cees van Doorn	Lid op voordracht van Huurdersvereniging Bommerlerwaard
Ilja Adema-van der Pol	Lid
Ton Hardonk	Lid

Bestuur en directie

Met de directie van Woonlinie heeft op 28 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Peter van den Heuvel	directeur/Bestuurder
Margret van Wijk	directeur Woonzaken

Leidinggevenden

Met leidinggevenden heeft op 28 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Marcel van Wijk	manager backoffice
Hugo Meijwaard	manager vastgoed
Marieke van Duijnhoven	office manager
Karin Pellicaan-Van Tilborg	teamleider planning, control and ICT
Ton van den Heuvel	teamleider financiële administratie
Ester Pellis	medewerker communicatie

Medewerkers

Met medewerkers heeft op 29 augustus 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Mustapha Bounjoua	technische medewerker
Maarten Koster	Projectleider
Bob Remmert	Projectontwikkelaar
Margriet van Hesteren	Woonconsulent
Tatjana Louw	Woonconsulent
Jenny Lentjes	medewerker secretariaat
Renate Pashouwers	boekhouder
Stefan de Goeij	adviseur vastgoedbeleid
Jeroen van den Berk	systeembeheerder
Hermia Brummelkamp	Woonconsulent

Bijlage III Overzicht bestudeerde documenten

Documentnummer	Document
001	Meerjarenperspectief 1998-2002 Voor vrijheid in wonen
002	Meerjarenperspectief 2002-2006 Wonen met toekomstwaarde
003	Meerjarenperspectief 2006-2007 Dichtbij de mensen
004	Jaarverslag 2006
005	Jaarverslag 2005
006	Jaarverslag 2004
007	Jaarverslag 2003 Hulp naar Vermogen
008	Jaarverslag 2003 SGB
009	Jaarverslag 2002 Hulp naar Vermogen
010	Jaarverslag 2002 SGB
011	Positionering in de 17 kernen
012	Overzicht doelstellingen 2002-2006 Hulp naar Vermogen, SGB
013	Jaarplan 2002 SGB
014	Jaarplan 2003
015	Jaarplan 2004
016	Jaarplan 2005
017	Jaarplan 2006 per afdeling
018	Jaarplan 2007 per afdeling
019	Managementrapportage: rapport, cijferoverzicht, voortgangsrapportage jaarplannen
020	Kwartaal voortgangsrapportage
021	Concept prestatieafspraken gemeente Aalburg
022	06: Prestatieafspraken gemeente Woudrichem 2006 07: Prestatieafspraken gemeente Woudrichem 2007
023	Prestatieafspraken gemeente Werkendam
024	Prestatieafspraken gemeente Zaltbommel
025	Woonvisie gemeente Aalburg
026	Woonvisie gemeente Woudrichem
027	Woonvisie gemeente Werkendam
028	Ontwikkelingsbeeld gemeente Zaltbommel (Woonvisie)
029	Functieomschrijving woonconsulent
030	Functieomschrijving projectleider
031	Participatieovereenkomst Huurdersvereniging Inbrengh

032	Samenwerkingsovereenkomst Huurdersvereniging Bommelerwaard
033	Intentieverklaring Stichting de Riethorst Stroomland
034	Overzicht huidige externe communicatie
035	Intentieverklaring Woningbouwproductie 2007-2010 regio Rivierenland
036	Convenant Provincie Gelderland meervoudig ruimtegebruik
037	Vaststellingsovereenkomst Belastingdienst
038	Krachtenveldanalyse Gerrichhauzen en Partners
039	Interne gedragscode: protocol agressie, integriteit en seksuele intimidatie
040	Bedrijfscultuur: do's and don't's
041	Handboek nieuwe medewerkers
042	KWH-Goed Werkgeverschaplabel: rapport, presentaties intern (directie en medewerkers), onderzoeksverantwoording, vertaling resultaten Woonlinie
043	Opleidingsplan afdeling Wonen
044	Notitie functiebeschrijving en beoordelingscriteria
045	Activiteitenplan gemeenten
046	Contract Stienstra Beleggingen
047	Contract Woninginvesteringsfonds
048	Verkoopbeleid SGB
049	Notitie g(r)o(w)ing concern
050	Corporaties in Perspectief, benchmarks Centraal Fonds Huisvesting
051	Liquiditeitenprognose 2006-2008
052	Rapport KWH-Huurlabel meting 2007 Woudrichem
053	Rapport KWH-Huurlabel meting 2007 Zaltbommel
054	Brochures toewijzing woningen
055	Voorbeeldbrief toewijzingsbeleid
056	BINNEN! Nummer 09 april 2007
057	Voorbeeldbrief samenstelling en hoogte servicekosten
058	Brochure Onderhoud van A tot Z
059	Voorbeeldbrieven onderhoud
060	Voorbeeldbrief sloop
061	Voorbeeldmailing sloop
062	Voorbeeldbrief verkoop
063	Enquête KWH Groot onderhoud
064	Enquête Huurdersvereniging Inbreng
065	Enquête Schildersbedrijf Moonen

066	Aftersales enquête Hugo de Grootstraat/Hoogstraat Woudrichem
067	Rapport KWH-Huurlabel meting 2006 Woudrichem
068	Rapport KWH-Huurlabel meting 2006 Zaltbommel
069	Notulen overleg Wonen met betrekking tot KWH
070	Notulen vergadering huurdersvereniging Inbrengh
071	Notulen vergadering huurdersvereniging Bommelerwaard
072	Notulen strategisch overleg De Riethorst Stromenland
073	Notulen kerngesprekken 2005
074	Notulen kerngesprekken 2006
075	Uitnodiging en agenda personeelsbijeenkomst Carroussel
076	Artikel Aedes KWH-Goed Werkgeverschaplabel
077	Begroting 2007, vijfjarenbegroting
078	Verslag evaluatie Raad van Commissarissen met huurdersvereniging Inbrengh
079	Advertentie kerngesprekken
080	Informatie huurdersvereniging Inbrengh
081	Uitwerking cursus participatie
082	Nieuwsbrief Beersteeg met betrekking tot inloopavond
083	Agenda vergaderingen Raad van Commissarissen
084	Uitnodiging werkconferentie Raad van Commissarissen en MT
085	Notitie van criteria waarop de directeur-bestuurder wordt beoordeeld
086	Profielschets van competenties waaraan Raad van Commissarissen moet voldoen
087	Voorraadsbeleidsplan
088	Verslag personeelsbijeenkomst
089	Procesbeschrijving PROTOS
090	Van Scholl mutatieprocedure en procedure planmatig onderhoud
091	Verslag werkconferentie Raad van Commissarissen en MT
092	Criteria zelfevaluatie Raad van Commissarissen
093	Verslag zelfevaluatie Raad van Commissarissen
094	Strategisch voorraadbeleid: complexmonitor, marktverkenning, kwaliteitsbeleid, strategische keuzen strategisch voorraadbeheer, huurbeleid
095	Vertaling resultaten KWH-Huurlabel Woudrichem
096	Vertaling resultaten KWH-Huurlabel Zaltbommel
097	Sociaal plan bij sloop
098	Slooplijst
099	Intentieovereenkomst Prisma

100	Woonruimteverdeling Bommelerwaard: overeenkomst, startnotitie, spelregelnotitie
101	Toewijzen van woningen aan urgenten
102	Overzicht van projecten die gerealiseerd, in uitvoering en in ontwikkeling zijn
103	Kwartaalrapportage woonruimteverdelingsysteem Land van Heusden en Altena laatste kwartaal 2006
104	Programma van eisen nieuwbouw
105	Woonlabel Land van Heusden en Altena
106	Langetermijn huisvestingsplan 2003-2007
107	Notitie sociaal beheer en leefbaarheid
108	Planning nieuwbouw 2007
109	Notulen zorgnetwerk Land van Heusden en Altena
110	After sales enquête mutatiewoning
111	Draaiboek woonzorgzones Land van Heusden en Altena
112	Zorgvisie, uitwerking zorgvisie locatie Kerckelant, Nu zorgen voor wie dan leeft (nota, nieuwsbrieven)
113	Tweede kans beleid corporaties en gemeenten Rivierenland
114	Overzicht gepleegd onderhoud
115	Concept verordening WMO Voorzieningen Bommelerwaard
116	Persbericht evaluatie woonruimteverdelingsysteem 2006
117	Manifest Nieuw Altena's Peil
118	Intentieovereenkomst zorgpartners BinnenVergt
119	Overeenkomst corporaties en Trema over woonzorgindicaties
120	Samenwerkingsovereenkomst De Vijf Gemeenten
121	Beheerovereenkomst gemeente Woudrichem
122	Aanbestedingsbeleid
123	Projectenplanning, bijvoorbeeld BinnenVergt Zaltbommel: - Masterplan, convenant met gemeente - Woningbouwprogramma - Herhuisvestingsplan - Sociaal plan - Communicatieplan - Zorgvisie - Woonservicezone - Relatieschema