

De Woonschakel Westfriesland

Visitatierapport

Utrecht, 23 april 2009

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer dr. J.A.C. Jongerius (voorzitter)

De heer drs. R. Rijntjes

Mevrouw drs. C.P.M. Doms

De heer drs. J.H. Boerke (secretaris)

Voorwoord

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

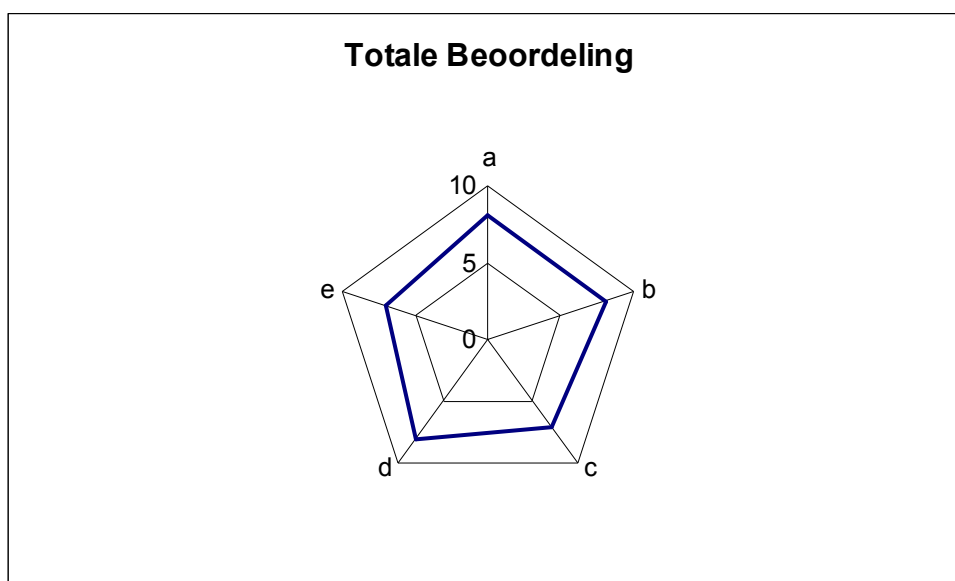
Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

Samenvatting en Recensie

Samenvatting

In juli 2008 heeft De Woonschakel Westfriesland te Medemblik opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen november 2008 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en april 2009 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 25 en 26 februari 2009.

Woningcorporatie De Woonschakel Westfriesland wordt gewaardeerd met het eindcijfer 8.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	8
b. Presteren naar opgave	8
c. Presteren naar vermogen	7
d. Presteren volgens stakeholders	8
e. Governance	7
Gemiddelde score	8

Op de perspectieven Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar Opgave en Presteren volgens stakeholders presteert De Woonschakel goed. Op de andere twee perspectieven presteert zij ruim voldoende. De in de tabel gepresenteerde cijfers geven een gelijkmatige score. De cijfers in het onderliggend materiaal lopen meer uiteen. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden *in samenhang* tot elkaar, in de navolgende hoofdstukken wordt op de afzonderlijke onderdelen dieper ingegaan.

De visitatiecommissie heeft een heel positief beeld van deze corporatie gekregen, zij het dat er natuurlijk op onderdelen nog vooruitgang te boeken is.

De Woonschakel scoort over de hele linie gemiddeld goed (8). De corporatie acteert in een regio zonder woningnood. Zij ziet dan ook in het moderniseren van de bestaande woningvoorraad haar grootste uitdaging. Dat komt onder meer tot uiting in haar eigen ambities en doelen. Dat komt ook tot uiting in bijvoorbeeld de hoge uitgaven voor onderhoud. De commissie constateert dat de corporatie in navolging van bevindingen van de visitatiecommissie uit 2004 haar eigen ambities heeft neergelegd in SMART geformuleerde doelen. De corporatie scoort hier goed, omdat ze haar ambitie en doelen ook grotendeels waarmaakt. Op de onderdelen financiële kwaliteit en organisatie is voor de corporatie nog meer winst te behalen.

De commissie stelt vast dat De Woonschakel een goede kijk heeft op de opgaven op de verschillende prestatievelden in het werkgebied. Ook hier geldt dat de corporatie waarmaakt wat afgesproken is in onder meer de prestatieafspraken met de gemeenten. Op de onderdelen 'Bereikbaarheid betaalbare woningen' en 'Leveren van gewenste kwaliteit' scoort de corporatie zelfs excellent. Met name de geleverde kwaliteit van producten en diensten wordt door stakeholders blijkens evaluaties en gesprekken met de commissie als een van de sterke punten van De Woonschakel aangemerkt. Ook op bouwproductie scoort De Woonschakel hoog. Wel heeft de commissie hier opgemerkt dat een uitgewerkt en samenhangend strategisch voorraadbeleid wenselijk is. Zo'n samenhangend beleid met name waar het gaat om sociale aspecten en ontwikkelingen op de langere termijn mist de commissie ook bij het prestatieveld leefbaarheid.

De Woonschakel kan rekenen op lof van veel stakeholders. Stakeholders zijn positief tot zeer positief over de prestaties en de opstelling van (de medewerkers van) van De Woonschakel. De corporatie reageert snel en adequaat op signalen vanuit de stakeholders. Daarnaast is de corporatie zeer open en bereikbaar zowel in fysieke als in communicatieve zin. De corporatie kent de stakeholders en haar verwachtingen, en maakt ook zelf duidelijk wat van haar verwacht kan worden.

Wat betreft haar financiële positie zit De Woonschakel in een spagaat. Enerzijds heeft de corporatie een C-oordeel van het Centraal Fonds gekregen anderzijds is de borgingsruimte door het WSW beperkt. De corporatie zal zich in moeten spannen – en is zich daar ook van bewust – om een zodanige kasstroom te realiseren, dat ook in de toekomst investeringen mogelijk zijn die de corporatie tot op heden gewoon is te doen.

Recensie

De Woonschakel is een rolbewuste, ambitieuze organisatie die sterk vanuit de doelgroep(en) denkt en handelt. Ze weet heel goed waar ze mee bezig is. Dat blijkt uit wat ze presteert maar ook uit de plannen en de wijze waarop de uitvoering beleidsmatig gemonitord wordt. In die zin is er sprake van weloverwogen beleid. Anderzijds reageert De Woonschakel sterk op impulsen vanuit de omgeving. Het is een doe-organisatie die kansen en behoeften oppakt. In die zin is de organisatie eerder als impulsief en reactief te typeren. Ze reageert dan wel snel en adequaat en naar tevredenheid van de betrokkenen. Met name in visievorming en daaruit voortvloeiend in een samenhangend afwegingskader voor beleids- en investeringsbeslissingen, is een verdere ontwikkeling mogelijk en nodig.

De Woonschakel is open en transparant naar de omgeving; dat geldt voor de directe klanten de huurders, maar ook voor andere stakeholders als de gemeenten en de zorginstellingen. De informatie op de website speelt in die openheid een belangrijke rol.

De corporatie is duidelijk responsief, luistert naar wat er gevraagd wordt en luistert ook naar kritiek. Beleid komt tot stand na overleg bijvoorbeeld met de huurdersvereniging en de gemeenten. Een goede communicatie is gewaarborgd doordat de corporatie, ook fysiek, “dicht op de klanten zit”. Men weet wat men van de corporatie kan verwachten. De corporatie stelt ook haar eigen eisen en is op bepaalde punten zeer stellig in haar opvattingen zoals bijvoorbeeld in haar verzet tegen de zogenoemde Vogelaarheffing. Het gevaar bestaat dat dergelijke politieke discussies het zicht op bepaalde problemen vertroebelen.

Waar het gaat om de realisatie van opgaven werkt de corporatie duidelijk vanuit een maatschappelijke legitimatie. Aan haar beleid en de uitvoering ervan liggen een regionale woonvisie en prestatieafspraken met de gemeenten ten grondslag. Deze afspraken betreffen niet alleen beschikbare woningen, maar ook aspecten als leefbaarheid en wonen en zorg. Wel valt op dat er nog sterk “in stenen” gedacht wordt en de sociale component en het langere termijndenken onderbelicht blijven. In die zin is het blikveld van de corporatie enigszins smal te noemen.

De Woonschakel is een ondernemende corporatie die bereid is veel te investeren, en dat ook doet, in eerste instantie binnen de regio, maar als het nodig is ook daarbuiten. De commissie heeft opgemerkt dat de corporatie goed op weg is de marktgerichte organisatie te worden die zij nastreeft te zijn. Ook heeft de corporatie de afgelopen jaren veel gedaan om bedrijfsprocessen en managementinformatie te verbeteren. De bedrijfsvoering is efficiënt wat ook blijkt uit de relatief lage bedrijfslasten en personeelskosten. De organisatie is wel kostenbewust, maar niet altijd even doelmatig wat blijkt uit de kasstroomproblematiek. Gezien de perikelen rond het C-oordeel en de beperkte borgingsruimte bij de WSW kan gesteld worden dat de corporatie niet volledig ‘in control’ is.

De commissie komt tot de conclusie dat De Woonschakel een pragmatische, ondernemende corporatie is met een hoog ambitieniveau die tot de grens van het mogelijke de voor haar geldende opgaven met name in de regio tracht uit te voeren.

Inhoud	7
Samenvatting en recensie	5
1. Corporatie De Woonschakel Westfriesland en het werkgebied	11
1.1 De Visitatie	11
1.2 De Woonschakel Westfriesland	11
1.3 Het werkgebied	12
1.4 Leeswijzer	12
2. Prestaties naar Ambities en Doelen	13
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	13
2.3 Conclusies en motivatie	14
3. Prestaties naar Opgaven	16
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	16
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	17
3.3 Conclusies en motivatie	17
4. Prestaties naar Vermogen en efficiency	20
4.1 Kerngegevens	20
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	20
4.3 Efficiency	21
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	22
4.5 Conclusies en motivatie	23
5. Prestaties volgens Stakeholders	24
5.1 De stakeholders van De Woonschakel Westfriesland	24
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	25
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	26
5.4 Conclusies en motivatie	26
6. Governance	29
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	29
6.2 Conclusies en motivatie	30
7. Kwaliteit van de werkorganisatie	33
8. Scorekaart	35
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	41
Bijlage 2 Visitatiecommissie	45
Bijlage 3 Het Certificaat	51
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	53
Bijlage 5 Definities	61

1. Corporatie De Woonschakel Westfriesland en het werkgebied

1.1 De Visitatie

In juli 2008 heeft De Woonschakel Westfriesland te Medemblik opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen november 2008 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en maand 2009 waarin de definitieve versie van het eindrapport wordt opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 25 en 26 februari 2009.

De visitatiecommissie bestond uit de heer dr. J.A.C. Jongerius (voorzitter), de heer drs. R. Rijntjes, mevrouw drs. C.P.M. Doms en de heer drs. J.H.Boerke (secretaris). In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie De Woonschakel Westfriesland de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren het feit dat zij een nieuwe beleidscyclus wil starten en deze mede wil baseren op de uitkomsten van de visitatie.

De visitatie betreft de periode 2006-2009 en 2010 -2013. In dit geval is gekozen voor de periode 2006-2009 omdat de corporatie in 2005 is gevisiteerd en mede op grond daarvan haar beleidsplan 2006-2009 heeft geformuleerd. Het beleidsplan 2010-2013 is in ontwikkeling

In het kader van een pilot van Raeflex en de Woonbond met als doel de inbreng van huurders bij het visitatieproject te verstevigen, zijn de huurders nadrukkelijk bij deze visitatie betrokken. Raeflex heeft een presentatie verzorgd voor de huurdersorganisatie op verzoek van de Woonbond. Bovendien heeft een vertegenwoordiger van de Woonbond de visitatiegesprekken van de commissie als waarnemer bijgewoond. Op uitdrukkelijk verzoek van de corporatie zijn er in het rapport aanbevelingen opgenomen. Waar van toepassing zijn de aanbevelingen apart aan het eind van een hoofdstuk beschreven. Tevens is op verzoek van de corporatie een hoofdstuk opgenomen over de kwaliteit van de organisatie. De bevindingen van de commissie op dat onderdeel maken formeel geen deel uit van de visitatie.

1.2 De Woonschakel Westfriesland

De Woonschakel Westfriesland is in januari 2002 ontstaan uit een fusie tussen twee woningcorporaties uit West-Friesland (Stichting Woningbeheer Westfriesland uit Medemblik en Woonstichting De Schakel uit Stede Broec). Per 1 januari 2008 is De Woonschakel (fusiedrager) gefuseerd met de Woningstichting Obdam en maken 450 woningen in de gemeente Koggenland (kernen Obdam en Hensbroek) onderdeel uit van het bezit van de corporatie.

Woningcorporatie De Woonschakel Westfriesland beheert 5423 woningen (beheer/eigendom) en werkt in vier gemeenten: Medemblik, Stede Broec, Drechterland en Koggenland. Deze gemeenten samen tellen 61.000 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn de huurders (HBV Menkveste), de gemeenten, diverse zorg- en welzijnsinstellingen en het politie/buurtwerk. In dit werkgebied zijn ook IntermarisHoeksteen in Hoorn, Het Grootslag in Wervershoof, Woondiensten Enkhuizen in Enkhuizen en WoonCompagnie in Hoorn actief. Bij De Woonschakel Westfriesland werken 69 medewerkers; in totaal 62,7 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit 7 leden, waarvan 2 leden namens de huurders in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

1.3 Het werkgebied

De Woonschakel is werkzaam in de regio West-Friesland bestaande uit 9 gemeenten. Dit werkgebied is te kenmerken als plattelandsgebied. Het CFV hanteert als referentieregio: Kop Noord-Holland/West Friesland. De woningmarkt in dit gebied kenmerkt zich door een vraag naar betaalbare huurwoningen, woningen voor starters en senioren en woningen voor speciale groepen. Met uitzondering van de gemeente Stede Broec kan gesteld worden dat de woningmarkt behoorlijk ontspannen is. Slechts voor bepaalde woningsegmenten in dorpen/wijken geldt een langere wachttijd dan 12 maanden.

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

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

Omdat de corporatie maximale transparantie nastreeft, is op verzoek van De Woonschakel een hoofdstuk toegevoegd over de kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 7). Dit hoofdstuk maakt geen deel uit van het formele visitatiekader en telt als zodanig niet mee in het eindoordeel.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 8, tot slot, een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van De Woonschakel Westfriesland in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

2.1 Missie en ambities

De Woonschakel heeft in het beleidsplan 2006-2009 haar visie op de ontwikkelingen in het werkgebied omschreven. Zij heeft deze visie verwoord in het motto 'werk aan de winkel', waarmee de corporatie wil aangegeven dat zij de komende jaren niet stil wil en hoeft te zitten. De samenleving verandert voortdurend en veel aspecten daarvan raken ook de woningcorporaties. In 2010 wil De Woonschakel werken als een actieve marktgerichte organisatie die grotendeels door de klanten wordt aangestuurd.

Op grond van haar visie heeft de corporatie de volgende missie verwoord:

"De Woonschakel stelt zich ten doel op basis van klantvragen een gevarieerd woonmilieu aan te bieden aan een breed publiek. In het bijzonder wordt hierbij aandacht geschonken aan klanten die door hun maatschappelijke positie en/of inkomen hierin moeilijk kunnen voorzien. De Woonschakel beweegt zich als maatschappelijk ondernemer op de kernterreinen wonen, leefbaarheid, zorg en sociaal gebiedsbeheer". Waar het gaat om waarden wil de corporatie een solide partner zijn voor klanten en zakelijke relaties.

Op grond van de visie en de missie heeft De Woonschakel een viertal speerpunten benoemd voor de periode 2006-2009:

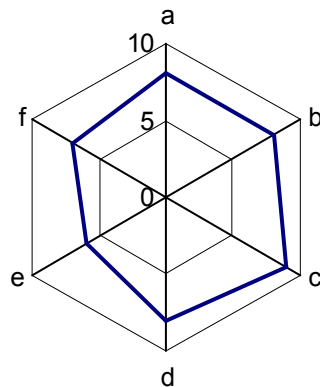
- **Marktgericht ondernemen** met als doelstelling: het bewerkstelligen van een meer marktgerichte organisatie die in hogere mate beïnvloed wordt door de klantvraag.
- **Maatschappelijk beleid** met als doelstelling: het bewerkstelligen van een hogere mate van tevredenheid bij bewoners over hun directe leefomgeving.
- **Regionale woonruimteverdeling** met als doelstelling uniformering van de woonruimteverdeling waarbij de wens van de woningzoekende leidend is.
- **Kwaliteitsverbetering organisatie** met als doelstelling het verbeteren van bedrijfsprocessen en managementinformatie waardoor kwaliteit van planning en controle cyclus toeneemt.

Op basis van deze vier speerpunten heeft de corporatie in het beleidsplan 24 concreet meetbare doelen, die zijn verdeeld over 6 aspecten, opgenomen (zie bijlage 4).

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

Hieronder is de score van De Woonschakel op het perspectief 'presteren naar ambities en doelenopgave' weergegeven.

Presteren naar ambities en doelen



Ambities en doelen	Cijfer
Klant	8
Leefbaarheid en maatschappij	8
Marktsegmenten	9
Technische kwaliteit	8
Financiële kwaliteit	6
Organisatie	7
Totaal	8

2.3 Conclusies en motivatie

a. Klant

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

In 2008 is gestart met een nieuw woonmatchingsysteem gebaseerd op het eerder door de gezamenlijke corporaties ontwikkelde Woonplan Westfriesland. Aanbod- en optiemodel worden in dit systeem gemixt en er is een grote keuzevrijheid voor de klant. De commissie constateert dat de woningcorporaties in de regio verschillende verdelingssystemen hanteren en vraagt zich af of dat doelmatig is.

Uit klanttevredenheidsonderzoek is gebleken dat 83% van de huurders vindt dat de woningen eerlijk verdeeld worden. Aan de bekendheid van het systeem moet blijkens dit onderzoek nog gewerkt worden. De waardering voor de algemene kwaliteit van de dienstverlening is hoog (7,6); het percentage dat die kwaliteit met een 8 of hoger waardeert ligt op 59% in plaats van de nagestreefde 80%. De doelstelling t.a.v. de waardering van de stakeholders is nog niet gemeten, omdat de corporatie eerst de uitkomsten van de visitatie wil afwachten. Uit de gesprekken met de commissie is gebleken dat de stakeholders unaniem zeer positief over de corporatie oordelen.

b. Leefbaarheid en maatschappij

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

Conform de prestatieafspraken met de gemeenten is er in alle gemeenten waar De Woonschakel actief is, een leefbaarheidsfonds oplopend tot € 100.000. Stakeholders zijn blijkens het

Klanttevredenheidsonderzoek (2008) tevreden over de leefbaarheidsprojecten van de omgeving (score 7,6); de gewenste tevredenheid van 80% wordt nog net niet gehaald.

In het zelfevaluatie rapport wijst de corporatie op een aantal ontwikkelingen die onder dit aspect vallen: er is gestart met koffiebijeenkomsten in de buurten om leefbaarheidsproblemen beter in kaart te brengen. Met de Regionale Instelling Begeleid Wonen (RIBW) is een project uitgevoerd om samen de regie op te pakken op 'lastige huurders' voor wat betreft huisbezoeken, woonbegeleiding etc. De Woonschakel en RIBW willen tot een overeenkomst komen waarbij deze zaken structureel geregeld zijn (crisisopvang, invulling 2e kansbeleid, huisbezoeken etc.). Verder is er samenwerking gezocht met scholen om het maatschappelijk gezichtsveld te verbreden. Inmiddels lopen enkele projecten waaronder maatschappelijke stages (vier scholen), ondernemersweek (De Dijk) en praktisch wonen (Praktijkschool). Uit gesprekken met vertegenwoordigers van de scholen is gebleken dat de projecten succesvol zijn. De commissie merkt op dat de ambitie leefbaarheid vooral praktisch en op korte termijn wordt ingevuld en dat een lange termijnvisie op het werkgebied ontbreekt.

De doelstelling huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur is wel gehaald; de huurachterstand is laag. Ook de doelstelling percentage jaarhuur dat wordt ingezet voor maatschappelijk rendement wordt ruimschoots gehaald. Dat geldt weer minder voor het aantal uren maatschappelijke inzet door de organisatie in de periode 2006-2009. Er werd blijkens bedrijfsrapportages 537 uur i.p.v. 800 gerealiseerd. Daar kan in het lopende jaar nog verandering in komen.

c. *Marktsegmenten*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 9 (zeer goed).

Alle concrete doelen zijn hier ruimschoots gehaald. Dat geldt voor de maximale leegstand ten opzichte van de jaarhuur, het aantal nieuwbouwwoningen dat als nulredewoning is uitgevoerd, het aantal woningen in het goedkope of betaalbare segment en het aantal woningen dat op datum van verhuur gereed is.

d. *Technische kwaliteit*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

De technische kwaliteit van de woningen is volgens de huurders een van de sterke punten van De Woonschakel. Het technisch beheer wordt geregeld via de zogenoemde complexformulieren en via de input van de wijk- en dorpsanalyses. De investering in onderhoud is hoog in vergelijking met de referentiegroep en landelijk. De door de corporatie geformuleerde doelen op dit onderdeel worden bijna of geheel gehaald. Het gaat dan concreet om doelstellingen ten aanzien van het vernieuwen van badkamers en keukens.

e. *Financiële kwaliteit*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 6 (voldoende).

Op dit doel is op één onderdeel, namelijk vanwege het niet behalen van de doelstelling t.a.v. de minimale borgingsfaciliteit, minder goed gepresteerd. De corporatie heeft blijkens de *Notitie financieringsruimte WsW* een begin gemaakt met kasstroommanagement. Andere doelstellingen zoals minimaal weerstandsvermogen per woning, percentage solvabiliteit en gemiddelde rentevoet worden wel gehaald.

f. *Organisatie*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 7 (ruim voldoende).

De op dit onderdeel geformuleerde doelen zijn deels gehaald, maar op onderdelen ook niet of bijna niet. De doelstelling 'werkopdrachten worden binnen de planningsdatum verholpen' wordt bijvoorbeeld bijna gehaald (92.6 % in plaats van 95%). De doelstelling 'maximale beheerkosten per woning' wordt niet gehaald (€ 839 in plaats van 800). De doelstelling '80% van de bedrijfsrapportages wordt door managers aangeleverd' wordt wel gehaald (90%).

3. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van De Woonschakel Westfriesland in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

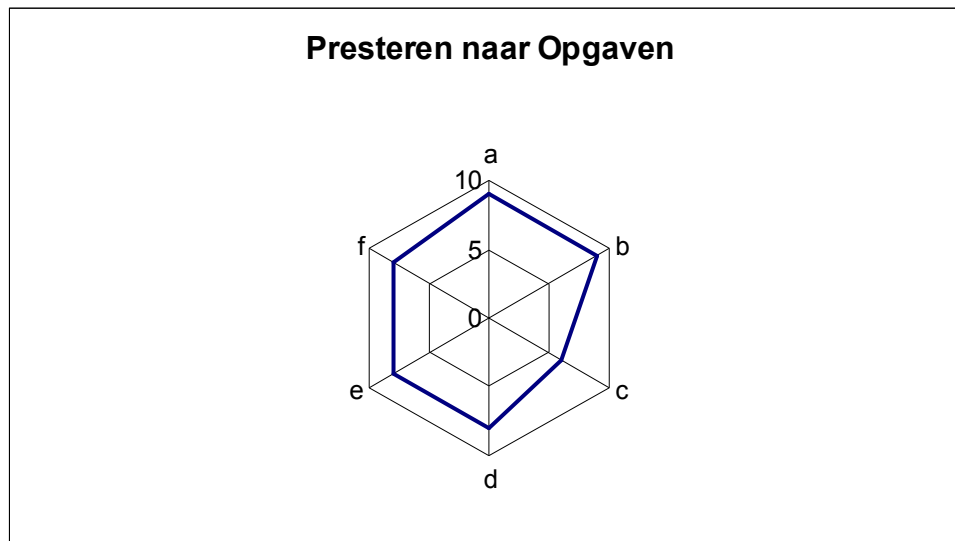
In het beleidsplan 2006-2009 is de visie van De Woonschakel op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is gebaseerd op de Regionale Woonvisie West-Friesland van mei 2006. Stakeholders geven aan dat het hier niet gaat om een integrale visie maar meer om een samenbundeling van de wensen van negen gemeenten. Wat betreft de nieuwbouw ging de regio uit van een marktaandeel van 40% voor de huursector. Dat betekende een productie van 1072 woningen in zeven jaar. De Woonschakel zag deze opgave, gezien ontwikkelingen in de markt, als te hoog en niet realistisch en koos daarom voor een bandbreedte van 75 à 100 woningen per jaar. Bij de uiteindelijke vaststelling van de woonvisie is het aandeel huurwoningen in de te realiseren nieuwbouw teruggebracht tot 21 %. Overige doelstellingen in de woonvisie betreffen onder meer de realisatie van woningbouw voor starters, tweederde van de nieuwbouw wordt uitgevoerd als nulredewoningen, woonzorgzones worden als leidend principe gehanteerd en er worden 700 woningen in specifieke woonvormen gebouwd. Eind 2007 heeft er een eerste monitoring van de regionale woonvisie plaatsgevonden, waaruit bleek dat ondanks de tegenvallende woningproductie (met name in het koopsegment) in de Westfriesse gemeenten er van een grote druk op de woningmarkt geen sprake is. In oktober 2008 heeft De Woonschakel zelf een onderzoek laten houden om een goed beeld te krijgen van de actuele ontwikkelingen van de woningmarkt in de regio. Belangrijkste conclusies van deze monitoring waren:

1. De woningproductie blijft achter bij doelen regionale woonvisie;
2. Dat heeft niet geleid tot meer spanning op de woningmarkt; de woningbehoefte is tussen 2003 en 2007 gedaald;
3. Voor de toekomst is er geen grote migratie meer te verwachten; mogelijk zelfs krimpscenario;
4. Ook bij een stabiele bevolking blijft er sprake van huishoudengroei. Met name het aantal kleinere, oudere huishoudens zal toenemen, terwijl het aantal gezinnen met kinderen gaat afnemen;
5. De regionale woonvisie wordt bijgesteld.

Naast de regionale woonvisie zijn opgaven voor de corporatie vastgelegd in meerjarige prestatieafspraken die met alle vier kerngemeenten zijn gemaakt. Met uitzondering van de gemeente Drechterland zijn die ook door partijen ondertekend. In het gesprek met de verantwoordelijke wethouder van de gemeente Drechterland werd duidelijk dat de afspraken wel gelden als een richtinggevend kader. Jaarlijks worden de prestatieafspraken door de corporatie geëvalueerd. Dit gebeurt dus nog niet samen met de gemeenten. De prestatieafspraken bevatten afspraken over de omvang van de kernvoorraad verdeeld over goedkoop en betaalbaar, woonruimte voor bijzonder doelgroepen: starters, senioren, gehandicapten, statushouders en daklozen. Daarnaast zijn er afspraken over onderhoud, herstructurering, nieuwbouw, verkoop en grondprijs. Tenslotte zijn er ook afspraken over leefbaarheid en wonen en zorg. De corporatie merkt in het zelfevaluatie rapport op dat in het algemeen de afgesproken prestaties gehaald worden met uitzondering van een tweetal punten: de realisatie woonzorgzones en het streefbedrag kavelprijzen voor huursector. De niet- planbare zorg kan vanuit de zorginstellingen niet 24 uur per dag verspreid worden aan omwonenden (onvoldoende financiële dekking). In de regio functioneren daarom mobiele zorgmedewerkers. De aangeboden grondprijzen door ontwikkelaars voor sociale woningbouw in de huursector overschrijden de streefbedragen fors.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave

Hieronder is de score van De Woonschakel op het perspectief 'presteren naar opgave' weergegeven.



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9
c. Leefbaarheid	6
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8
g. Overige opgaven (zie d)	-
Gemiddeld presteren naar opgave	8

3.3 Conclusies en motivatie

a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 9 (zeer goed).

De benodigde kernvoorraad in de vier gemeenten waarin De Woonschakel bezit heeft, bedraagt 5050 woningen. De corporatie biedt anno 2008 5423 betaalbare woningen aan en voldoet daarmee ruimschoots aan de opgave. Het aantal woningen is als volgt verdeeld: goedkoop 1166 (opgave 985), betaalbaar 3974 (opgave 2640), duur 618. Dat wil zeggen dat er sprake is van 95% betaalbare huurwoningen.

b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 9 (zeer goed).

De Woonschakel heeft door het gebruik maken van zogenoemde complexformulieren, goed zicht op de kwaliteit van haar woningen. In de prestatieafspraken is opgenomen dat De Woonschakel zorg draagt voor een kwalitatief goed onderhoudsbeleid. De corporatie heeft een meerjarenplanning die volgens planning wordt afgewikkeld. Zij doet zeer veel aan onderhoud; financieel gezien misschien wel teveel. Dat blijkt ook uit de gegevens van het CFV waaruit blijkt

dat De Woonschakel waar het gaat om klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud aanzienlijk meer investeert dan de referentiecorporaties en het landelijke beeld. Uit de Begroting 2009 blijkt dat er voor de periode 2009 tot en met 2016 voor planmatig onderhoud 6,7 miljoen euro geïnvesteerd met daarboven op een bedrag van 7 miljoen euro voor energiemaatregelen. Uit gegevens van het CFV blijkt dat de corporatie goede woningen aanbiedt tegen een lage prijs. De corporatie wijst wat betreft de opgaven t.a.v. kwaliteit zelf op het in 2008 geïmplementeerde nieuwe woonruimteverdelingssysteem Woningmatch, dat tot een transparanter woonruimteverdeling heeft geleid.

De kwaliteit van haar dienstverlening beoordeelt de corporatie door middel van een klantenevaluatie die eens in de vier jaar wordt gehouden. Daarnaast is er een continue input vanuit de huurdersvereniging waarmee regelmatig overleg wordt gevoerd. Zowel uit de laatste enquête van 2008 als uit de gesprekken met stakeholders blijkt tevredenheid over de door De Woonschakel geleverde producten en diensten. De commissie beoordeelt de geleverde kwaliteit als excellent omdat de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening naar de individuele klant zeer goed is. De corporatie heeft een gedegen inzicht in de opgave en vertaalt deze naar concrete doelen. Wel vindt de commissie dat een samenhangend kader voor investeringsbeslissingen nog ontbreekt.

c. *Leefbaarheid*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 6 (voldoende).

In een notitie *Vaststellen definities leefbaarheid* (februari 2006) heeft de corporatie aangegeven hoe zij leefbaarheid definieert en welke aspecten er onder vallen. Het gaat dan om: uitstraling van de wijk, veiligheid in de wijk, voorzieningen en sociale cohesie. In de prestatieafspraken met de gemeentes wordt in het kader van de kwaliteit van de leefomgeving afgesproken dat de corporatie één of meerdere 'koffiebijeenkomsten' in een wijk of dorp organiseert om informatie uit te wisselen en ideeën te verkrijgen om de leefbaarheid in wijk of dorp te vergroten. Voor de uitvoering ervan worden wijkanalyses opgesteld met aandacht voor fysieke en sociale componenten. Daarnaast stellen gemeenten en De Woonschakel een leefbaarheidsfonds in om verbeteringen in de leefbaarheid structureel te financieren. Wat betreft dat fonds merkt de commissie op dat er weliswaar een fonds beschikbaar is, maar dat dit niet doorvertaald wordt naar concrete doelen en prioriteiten. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat de stakeholders er ook niet om vragen. Ook vanuit de koffiebijeenkomsten wordt niet duidelijk wat die concreet opleveren. Dat wil niet zeggen dat er niets aan leefbaarheid zou worden gedaan. In de brief van de minister van Volkshuisvesting van november 2007 wordt gesteld dat de corporatie zich actief heeft ingespannen voor de verbetering van de leefbaarheid in buurten en wijken. De commissie herkent dat. De corporatie doet veel goede dingen op basis vanuit signalen van uit de stakeholders. Het gaat dan voornamelijk om "kleinschalige fysieke ingrepen"

De commissie constateert dat De Woonschakel weliswaar voldoet aan de vraag vanuit stakeholders, maar zich nog te weinig bewust is van de bredere externe opgave op langere termijn. In die zin vindt de commissie dat de corporatie te weinig inzicht heeft in de opgave. Ook wordt er nog niet door middel van een systematische, in een PDCA-cyclus verankerde methode, geëvalueerd en waar nodig het beleid gewijzigd. Leefbaarheid wordt vooral fysiek ingevuld. Waar het gaat om sociale aspecten zijn er wel individuele noties, maar er is geen samenhangend beleid. Ook hier geldt dat bij de meeste stakeholders evenmin een duidelijk beeld bestaat van en er niet geanticipeerd wordt op de leefbaarheidsproblemen voor de komende 15 à 20 jaar.

d. *Bijzondere doelgroepen*

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

De Woonschakel heeft op grond van frequente en goede contacten met de stakeholders die bijzondere doelgroepen vertegenwoordigen, goed zicht welke opgaven er spelen. Daarnaast zijn er de prestatieafspraken met de gemeenten die betrekking hebben op het bouwen van

nultredewoningen t.b.v. senioren, het samen met zorgorganisaties realiseren van woonzorgzônes, waar dat mogelijk is en het samen met gemeenten vormgeven aan de uitvoering van taken en verplichtingen op grond van de WMO. De opgaven zijn helder ("in stenen") gedefinieerd: 200 nultrede/zorg woningen, 3 woonzorgcentra, 4 projecten begeleid wonen (zie bijlage 4).

Gerealiseerd zijn 227 nultredewoningen, 2 woonzorgcentra en 3 projecten begeleid wonen. De Woonschakel heeft een beleid om via de regeling trouwe huurderskorting standaardwoningen toegankelijker te maken voor oudere bewoners. Uit gegevens van het CFV blijkt dat de corporatie goed scoort als het gaat om het aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen. Uit de jaarlijkse evaluaties van de prestatieafspraken blijkt dat de corporatie de opgaven t.a.v. starterswoningen adequaat binnen haar bestaande woningbezit en in nieuwbouwprojecten kan invullen.

Daarnaast zijn er opgaven betreffende het aantal passende woningen voor statushouders en de huisvesting van dak- en thuislozen. Wat betreft die laatste categorie heeft De Woonschakel samen met andere Westfrieze corporaties de stichting Morene opgericht. Voor de ontwikkeling van beleid voor de tijdelijke huisvesting van buitenlandse werknemers is er een regionale kadernota ontwikkeld. De voortgang van de genoemde projecten wordt gemonitord en gedegen verantwoord door de corporatie in haar jaarverslagen.

e. Bouwproductie

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

De corporatie is actief waar het gaat om het realiseren van nieuwbouw. Uit de gegevens van het CFV blijkt dat de corporatie goed scoort op de realisatie-index nieuwbouw. De corporatie komt uit op een score van 0,91, terwijl die landelijk 0,54 is.

In de prestatieafspraken is per gemeente vastgelegd wat in de periode 2007-2009 zal worden gebouwd aan huur- en koopwoningen gespecificeerd naar doelgroep. De opgave bedroeg 355 woningen terwijl er 359 zijn gerealiseerd, waarmee De Woonschakel boven de opgave heeft gepresteerd. Voor de periode tot 2013 zijn er nog eens 210 woningen gepland. Er is geen woningvraag in het werkgebied en de productie is hierop bijgesteld. Het is voor de commissie nog de vraag of dat ook planmatig is opgepakt. Wat de commissie heeft gemist is een uitgewerkt en samenhangend strategisch voorraadbeleid. Er zijn wel duidelijke ideeën en afzonderlijke documenten: verkoopbeleidsplan, complexformulieren, wijk -en dorpsanalyses, een huurbeleidsplan, maar er is geen geïntegreerd geheel.

f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

De corporatie is ook actief waar het gaat om stads- en dorpsvernieuwing. Er zijn plannen uitgewerkt voor de verschillende dorpskernen. Onder het kopje 'Herstructureren' worden er prestatie-afspraken met de gemeenten over gemaakt. De opgaven hebben steeds betrekking op sloop. De opgave bedroeg 110 te slopen eenheden en dat is ook gerealiseerd. Tot 2013 staan er nog eens 62 woningen op het sloopprogramma. De visitatiecommissie constateert dat de Woonschakel voldoende investeert in haar werkgebied. De corporatie zou haar taak iets kunnen verbreden dan op wonen alleen. Het aandeel in overig maatschappelijk vastgoed is nog beperkt. Juist op het onderdeel stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing zou De Woonschakel, naar de mening van de commissie een meer integrale langere termijnvisie kunnen ontwikkelen. Er zouden nu reeds lijnen moeten worden uitgezet om over 15 à 20 jaar de gewenste situatie te bereiken.

g. Overige opgaven

De corporatie wijst hier in haar zelfevaluatiebericht op de voorzieningen voor dak -en thuislozen en het beleid t.a.v. buitenlandse werknemers. Deze opgaven zijn reeds behandeld onder bijzondere doelgroepen en zullen hier dan ook niet apart beoordeeld worden.

4. Prestaties naar Vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van De Woonschakel Westfriesland gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

4.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

	De Woonschakel Westfriesland	Referentiecorporatie	Landelijk gemiddelde
Bedrijfswaarde	38.677	Geen gegevens	33.980
WOZ-waarde	151.431	165.650	147.312
Volkshuisvestelijk vermogen	16.729	15.083	13.217
Solvabiliteit	ja	100 ja	97 ja, 3 nee
Langlopende leningenportefeuille per VHE	26.385	27.971	26.943
Bedrijfslasten per VHE: Netto bedrijfslasten	1.054	1.186	1.249
Onderhoudskosten per VHE:			
Klachtenonderhoud	655	255	274
Mutatieonderhoud	424	162	175
Planmatig onderhoud	1184	926	861
Woningverbetering	3.693	11.156	11.926
Continuïteitsoordeel	C	70 A, 4 B, 26 C	71 A, 9 B, 20 C

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2008

4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Volgens het CFV is er sprake van een vermogensovermaat, zowel ultimo 2006 als aan het einde van de planperiode in 2012. Het volkshuisvestelijk vermogen bedroeg in 2006 40,7% van het balanstotaal, waar het CFV uitgaat van een bovengrens van 37,1 %. Ook in 2012 ligt het percentage boven die grens. Daarom is een "C"-oordeel uitgesproken.

Daarnaast heeft de WSW, op basis van de kasstroomprognose een (beperkte) borgingsruimte afgegeven van € 62.000.000. Er is sprake van een beperkte kasstroom die het gevolg is van een aantal beleidsmaatregelen ten gunste van de huurders. Te denken valt aan:

- de scherpe prijs/kwaliteit verhouding;
- de hoge kwaliteit van het onderhoud en daarmee de hoge onderhoudslasten;
- het opgehouden van twee kantoren met navenante bemensing.

Opvallend is dat de overmaat stabiel blijft, terwijl er wel fors geïnvesteerd wordt in nieuwbouw en renovatie (kozijnen, keukens en badkamers). Dit is te verklaren uit de manier waarop de Woonschakel

met onrendabele toppen omgaat. Deze worden waar de exploitatieresultaten positief zijn, niet in één keer afgeboekt maar gaan gedurende de levensduur van de woningen via de afschrijvingen ten laste van het eigen vermogen. De vraag is of dit een juiste methode is. In elk geval doet de corporatie zichzelf hierdoor in de ogen van de commissie tekort. De Woonschakel heeft voor de commissie berekend dat over de afgelopen jaren en de voorgenomen investeringen in de komende jaren van de planperiode ca. € 6,7 mln. niet als onrendabele top is/wordt afgeschreven.

De vermogensovermaat wordt verder gerelativeerd doordat er nog geen rekening is gehouden met onderhoudsprogramma's die gepland zijn, maar waarvan de uitvoering wacht op financieringsmogelijkheden. Het onderhoud van de recent verworven woningen in Obdam die men op "Woonschakel niveau" wil brengen en de uitvoering van het EPA labeling project (energie reductie), wachten op financiële middelen die wellicht vrijkomen uit de verkoop van woningen.

De commissie constateert dat De Woonschakel haar maatschappelijke verantwoordelijkheden neemt door haar vermogen aan te wenden ten behoeve van de huidige en potentiële huurders. De opgaven van de Woonschakel kunnen in de komende jaren gefinancierd worden. Dit blijkt uit de meerjarenbegroting en de cijfers van het CFV. De WOZ waarde van het huidig bezit is voldoende om de nu voorliggende plannen te financieren. De ambities van de Woonschakel zijn in algemene zin voor de komende paar jaar dus geborgd. De kasstroom zal zich echter positief moeten gaan ontwikkelen wil er daarna ook voldoende ruimte zijn voor verdere investeringen.

De minder hoge score heeft ermee te maken dat de corporatie er onvoldoende in slaagt om de plannen voor de langere termijn door te rekenen naar bestemd vermogen en daarnaast naar de maatschappelijke besteding van het overige vermogen.

4.3 Efficiency

De Woonschakel streeft ernaar de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Daarbij gaat het zowel om een effectieve inzet van het vermogen en een efficiënte uitvoering hiervan door middel van een organisatie met efficiënte beleids- en bedrijfsprocessen. Dit uitgangspunt is vastgelegd in documenten als: het Beleidsplan 2006-2009, het Financieel beleidsplan 2005-2009 en de bedrijfsrapportages per kwartaal. In het zelfevaluatie rapport geeft de corporatie aan dat zij periodiek beoordeelt of en welke afwijkingen aanwezig zijn ten opzichte van de branche. Dat wordt gedaan op basis van de sectorinformatie CFV, de bedrijfstakinformatie van Aedes (BTI klasse grootte IV) en regionale vergelijking van de PWW-deelnemers.

Waar het gaat om de efficiency heeft de commissie zich conform het beoordelingskader gericht op de bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling daarvan, zoals weergegeven in de CFV-analyse van 2008.

Netto bedrijfslasten (x € 1)

	Corporatie	Referentie	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	1.054	1.186	1.249
Personeelskosten per fte	58.554	61.235	61.209
Aantal vhe's per fte	94	101	94

Ontwikkeling netto bedrijfslasten

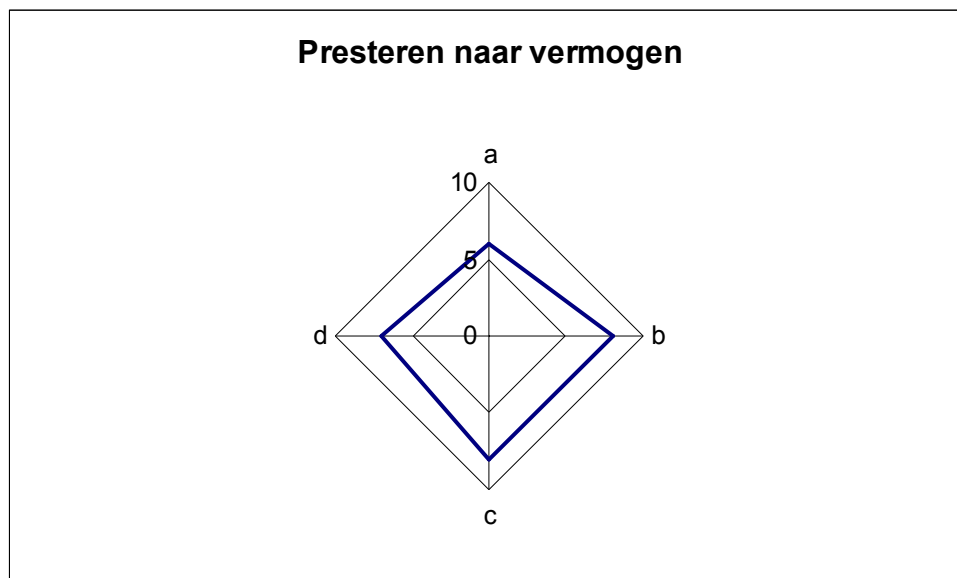
(per vhe x € 1)

	2004	2005	2006	2007	Toename 2003 – 2006 in %
Corporatie	945	1.108	966	1.054	11,5
Referentie	915	1.068	1.100	1.186	29,6
Landelijk	1.043	1.125	1.169	1.249	19,7

De commissie stelt vast dat de bedrijfslasten en de personeelskosten lager zijn dan die van de referentiegroep en landelijk. Desalniettemin zijn er kasstroomproblemen, zoals boven beschreven.

4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen

Hieronder is de score van De Woonschakel op het perspectief 'presteren naar vermogen' weergegeven



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	6	70
b. visie op economisch rendement van vermogen	8	10
c. solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	8	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	7	10
Totaal	7	

4.5 Conclusies en motivatie

a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 6 (voldoende).

De corporatie beschikt over een vermogensberekening op basis van de bedrijfswaarde. Er is geen duidelijk beeld van het bestemd eigen vermogen, wat heeft te maken met de discussie over het C-oordeel die hier dwars doorheen loopt. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in beeld brengen. Er ligt een verkoopplan, maar in de berekeningen stelt men zich zeer bescheiden op met de te behalen resultaten vanuit dit plan. De realiteit laat een positiever beeld zien. De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen niet in kaart gebracht. Wel heeft ze de risicobuffers berekend. De corporatie geeft geen inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Zij doet wat gevraagd wordt door de stakeholders en loopt nu tegen de financieringsgrenzen aan. Zij baseert zich op een groot aantal financiële kengetallen waaraan een en ander moet voldoen. Het lijkt alsof de financieringsmogelijkheid de enige beperkende factor is. De Woonschakel presteert beter dan zij zelf laat zien en wat uit de cijfers van het CFV blijkt.

De commissie komt tot de conclusie dat de vermogensovermaat er eigenlijk niet is, omdat de onrendabele toppen, voor een deel, niet als verlies zijn afgeboekt, maar wel geïnvesteerd. De commissie is zich bewust van het feit dat er een C-oordeel ligt. De commissie gaat er echter vanuit dat dit oordeel in zijn context gezien moet worden, zoals hierboven is gedaan. Daar het oordeel op dit prestatieveld niet alleen gebaseerd is op het CFV-oordeel, maar vooral ook op andere criteria (zie tabel pagina 35) beoordeelt de commissie het presteren naar vermogen van de corporatie derhalve als voldoende.

b. Visie op economisch rendement van vermogen

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed). De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd t.a.v. het beoogd economisch rendement op het eigen vermogen (Financieel Beleidsplan 2005-2009). Visie en doelstellingen zijn wellicht te veel gericht op de eigen kengetallen en te weinig op de CFV- kengetallen.

c. Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 8 (goed).

De Woonschakel hanteert een solvabiliteitsdoelstelling (gewenst 15%, minimaal 10%) die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.

d. Efficiënte bedrijfsvoering

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 7 (ruim voldoende).

Hoewel de bedrijfslasten relatief laag zijn, presteert de corporatie niet geheel efficiënt, omdat zij te veel gericht is op de huurders en daardoor veel hogere kosten genereert dan de omgeving of landelijk. Het gaat dan met name om de vele onderhoudskosten.

5. Prestaties volgens Stakeholders

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

5.1 De stakeholders van De Woonschakel Westfriesland

Als maatschappelijke organisatie heeft De Woonschakel verscheidene stakeholders. De lijst van stakeholders wordt vanaf 2008 gepubliceerd op de website. De corporatie noemt zelf als de belangrijkste: HBV Menkveste (huurders), woningzoekenden, gemeenten, bewonerscommissie/individuele huurder, zorg- en welzijnsinstellingen, politie/buurtwerk. De corporatie heeft als basisuitgangspunt dat zij een product wil leveren op basis van wensen van de klant. Daartoe worden de wensen van de klant geïnterviewd en wordt het oordeel van de klant via enquêtes gemeten. Het beleid van de corporatie t.a.v. de stakeholders is vastgelegd in een notitie *Belanghoudersparticipatie (juli 2006)*

De Woonschakel betreft haar stakeholders in de te volgen koersen en overlegt daartoe met name met huurders (HBV Menkveste), bewonerscommissies en gemeenten. Het gaat hierbij om formele overlegbijeenkomsten waarvan schriftelijke verslaglegging plaatsvindt.

Huurders

Binnen de groep van stakeholders zijn de huurders van De Woonschakel de belangrijkste. Met de huurders is een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Daarin wordt aangegeven dat De Woonschakel en de HBV overleg voeren over alle onderwerpen die op corporatieniveau aan de orde zijn en betrekking hebben op beheer en beleid ten aanzien van het gehele woningbezit. Er zijn afspraken gemaakt over instemming, adviesrecht, frequentie van overleg en er is een geschillenregeling. Resultaten van enquêtes en de wijk- en dorpsanalyses worden met HBV besproken. Naast de contacten met de HBV overlegt de corporatie op wijk/buurniveau met de bewonerscommissies. In het kader van de visitatie heeft De Woonschakel deelgenomen aan een pilot van de Woonbond en Raeflex om de bijdrage van de huurders in het visitatietraject te versterken.

Gemeenten

De Woonschakel heeft met alle vier de gemeenten waar zij werkzaam is prestatieafspraken gemaakt. Deze betreffen de betaalbaarheid van woningen, de ontwikkeling van nieuwbouw, huisvesting voor verschillende doelgroepen, leefbaarheid, wonen en zorg. De prestatieafspraken worden jaarlijks door De Woonschakel geëvalueerd. Tweemaal per jaar vindt er bestuurlijk overleg met vertegenwoordigers van de gemeenten plaats. Daarnaast presenteert De Woonschakel jaarlijks een bijeenkomst met gemeenten voor een presentatie van het Jaarverslag.

Platform Woningcorporaties Westfriesland

De Woonschakel participeert in het Platform Woningcorporaties Westfriesland. Deelnemende corporaties zijn verder: IntermarisHoeksteen in Hoorn, Het Grootslag in Wervershoof, Woondiensten Enkhuizen in Enkhuizen en WoonCompagnie in Hoorn. Het platform heeft recent de Stichting Morene opgericht die als voornaamste doel heeft huisvesting voor dak -en thuislozen.

Zorg en Welzijn.

Het beleid van de corporatie wat betreft zorg en welzijn is vastgelegd in de *Notitie wonen, zorg en welzijn 2008-2012*. De Woonschakel heeft ervoor gekozen zelf geen welzijnswerk uit te voeren, maar samenwerking te zoeken met andere organisaties c.q. (financiële) faciliteiten ter beschikking te stellen. Met betrokken organisaties worden gerichte afspraken gemaakt t.b.v. een specifiek project of activiteit. Gedacht moet dan worden aan projecten als: maatschappelijke stages met een aantal scholen in de omgeving, samenwerking met de RIBW, de eerder genoemde Stichting Morene, 2de kansbeleid en huisvesting buitenlandse werknemers. Zorginstellingen waar de corporatie mee samenwerkt zijn Omring en Wilgaerden, Philadelphia, Esdégé Reigersdaal en Leekerweide.

5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

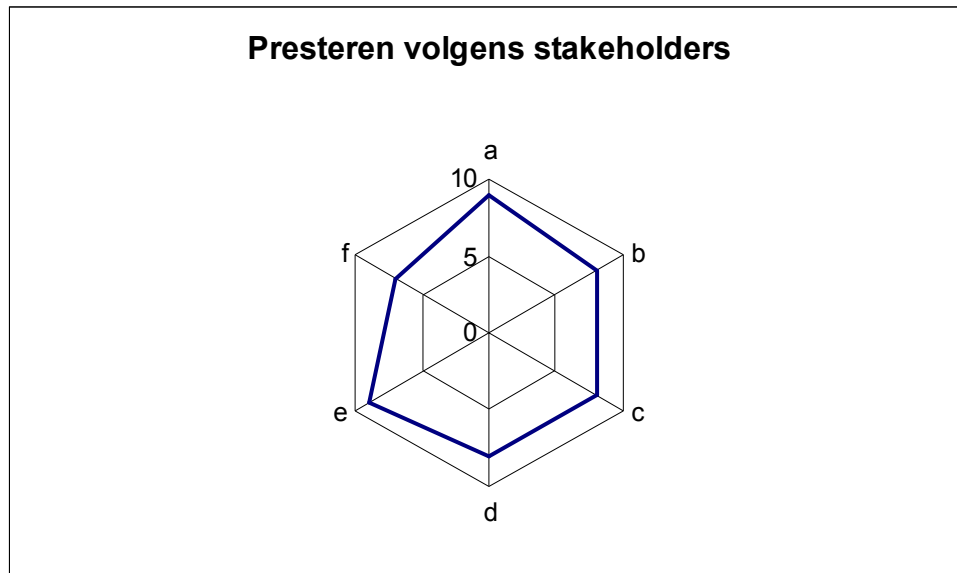
Alle stakeholders die de commissie heeft gesproken zijn positief over de prestaties van De Woonschakel. Op de vraag naar een beoordeling in cijfers door de verschillende stakeholders werd het cijfer 7 of 8 gegeven afhankelijk van de prestatievelden. Via een vierjaarlijks klantenonderzoek meet De Woonschakel de tevredenheid van de bewoners over haar producten en diensten. De laatste meting heeft in 2008 plaatsgevonden. Daaruit blijkt dat huurders en woningzoekenden tevreden zijn over de dienstverlening van De Woonschakel. De corporatie haalt de door haar nagestreefde totaalwaardering nog net niet. Streven is een waardering van 8 of hoger, gerealiseerd is een 7,6. De Woonschakel is in de ogen van de commissie echter goed op weg de doelstelling om een marktgerichte organisatie te zijn te realiseren.

Stakeholders noemen De Woonschakel een betrouwbare, actieve en betrokken, sobere en zakelijke partner. Het contact met de medewerkers wordt als prettig ervaren: er is sprake van deskundigheid en snelheid van reageren. Daarnaast worden met name de openheid en bereikbaarheid/toegankelijkheid (korte lijnen) worden veelvuldig genoemd. De organisatieverandering waarbij de managers meer contact hebben met de stakeholders en de activiteiten met betrekking tot klantgerichtheid (themapdagen) werpen hun vruchten af, hoewel nog niet iedereen begrepen heeft dat in eerste instantie zaken met de managers moeten worden gedaan. De huurdersvereniging is tevreden: "alles is op elk moment bespreekbaar". De corporatie is zorgvuldig in het tijdig voorlichten, de vereniging denkt mee in plannen en heeft een eigen verantwoording naar de achterban. Wel vindt HBV dat de consistentie in de communicatie naar de huurders beter kan.

De verantwoording naar de gemeenten wordt als goed omschreven. De corporatie neemt initiatieven, is bereid mee te denken, beantwoordt vragen snel en adequaat. Er is de bereidheid om te investeren en er is ook voldoende output; de prestatieafspraken worden nagekomen.

5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders

Hieronder is de score van De Woonschakel op het perspectief 'presteren volgens stakeholders' weergegeven



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	9
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7
g. Overige Opgaven (zie d)	-
Totaal	8

5.4 Conclusies en motivatie

a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel zeer tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld onderdeel zelf met het cijfer 9 (zeer goed).

Er is in de regio vrijwel geen woningnood meer. De wachttijd is kort. Bijna alle woningen zijn goedkoop of betaalbaar. De geleverde prestaties liggen hoger dan de meetbare afspraken met de stakeholders. De Woonschakel kent op dit prestatieveld de relevante stakeholders en kent hun wensen met betrekking tot de huur en de kwaliteit van de woningen en het gewenste onderhoud goed. Dit werd onder meer bevestigd in het gesprek met de huurdersvereniging. De Woonschakel maakt op verschillende manieren duidelijk wat huurders kunnen verwachten en verantwoordt zich hier voor. De Woonschakel betreft de mening van de stakeholders (oa gemeente en bewoners) bij het beleid. In de planning- en controlcyclus is er echter geen herkenbaar gedefinieerd

evaluatiemoment aanwezig (de “C” uit de PDCA cyclus).

b. *Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten*

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld zelf met het cijfer 8 (goed).

Huurders loven de kwaliteit van de woningen. De Woonschakel is erg klantgericht. Zij investeert relatief veel in onderhoud en renovaties. De corporatie houdt op twee plaatsen kantoor en zit daardoor dicht bij de doelgroep. Dit heeft echter ook door de stakeholders genoemde bezwaren zoals twee culturen en niet altijd eenzelfde lijn. Er wordt snel en adequaat gereageerd op signalen vanuit de bewoners. De Woonschakel maakt duidelijk wat klanten kunnen verwachten op het punt van kwaliteit. De Woonschakel neemt het oordeel van de stakeholders ter harte en legt uit als ze er niet aan kan voldoen, maar pakt deze evaluatie niet t.a.v. alle stakeholders gestructureerd op.

c. *Leefbaarheid*

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel zeer tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld zelf met het cijfer 8 (goed).

Er is aandacht en geld voor leefbaarheid en de corporatie maakt dat ook duidelijk naar buiten (Leefbaarheidsfonds). De Woonschakel organiseert diverse activiteiten op het gebied van leefbaarheid en besteedt voldoende aandacht aan het verkrijgen van draagvlak voor deze activiteiten, onder andere door het organiseren van zogenoemde ‘koffie-bijeenkomsten’ en de inzet van wijkconsulenten.

Er is ad hoc overleg met politie, gemeente, schuldhulpverlening etc. Dit loopt volgens de door de commissie gesproken betrokkenen pragmatisch en erg goed. Er is geen geformuleerd beleid hoe de leefbaarheid van de stads- en dorpskernen er over 15 à 20 jaar uit zouden moeten zien en wat nu zou moeten gebeuren om dat te bereiken. De Woonschakel kent op dit prestatieveld de relevante stakeholders, maar er is geen gestructureerde analyse van de wensen en noden op de lange termijn. Beleidsevaluatie en bijstelling is formeel matig ingebed in de plannings cyclus.

d. *Bijzondere doelgroepen*

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel zeer tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld zelf met het cijfer 8 (goed).

De Woonschakel pakt haar taken met betrekking tot de bijzondere doelgroepen volgens de stakeholders goed op. Met name voor starters en senioren wordt veel gedaan. Vrijwel alle bijzondere doelgroepen zijn benoemd en krijgen (desgevraagd) relevante aandacht. Niet altijd is helder welk beleid er aan ten grondslag ligt, maar ook hier is de corporatie pragmatisch reactief: als bepaalde voorzieningen gevraagd worden, bv door zorginstellingen, dan wordt er in samenspraak een oplossing gecreëerd. De corporatie kent zeker de relevante stakeholders en ook hun wensen en maakt, zij het niet herkenbaar beleidsmatig maar zeker ad hoc, duidelijk wat van haar verwacht kan worden. Ook op het gebied van bijzondere doelgroepen worden beleid en resultaten niet stelselmatig geëvalueerd.

e. *Bouwproductie*

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel zeer tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld zelf met het cijfer 9 (zeer goed).

Er zijn over de bouwproductie prestatieafspraken met de verschillende gemeentes gemaakt. De realisatie van de afspraken ligt, ook blijkens gegevens van het CFV, in vergelijking met landelijk vrij hoog. Omdat de vraag afneemt in de regio, komt het de corporatie goed uit dat de afspraken niet geheel gehaald worden. De gemeentes kijken daar iets anders tegen aan. De corporatie wil, naar de mening van de commissie terecht, niet investeren in leegstand. Er is echter geen gestructureerd overleg met de gemeentes om gedurende de looptijd van de afspraken tot bijstelling te komen. De corporatie kent de stakeholders en hun verwachtingen. Getuige de afspraken maakt de corporatie niet alleen duidelijk wat van haar verwacht mag worden, maar maakt dit ook vergaand waar. Er is een jaarlijkse evaluatie van de realisatie van de

prestatieafspraken en de resultaten worden meegenomen naar een nieuwe planhorizon.

f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing

De commissie constateert dat de stakeholders op dit onderdeel tevreden zijn en waardeert dit prestatieveld zelf met het cijfer 7 (ruim voldoende).

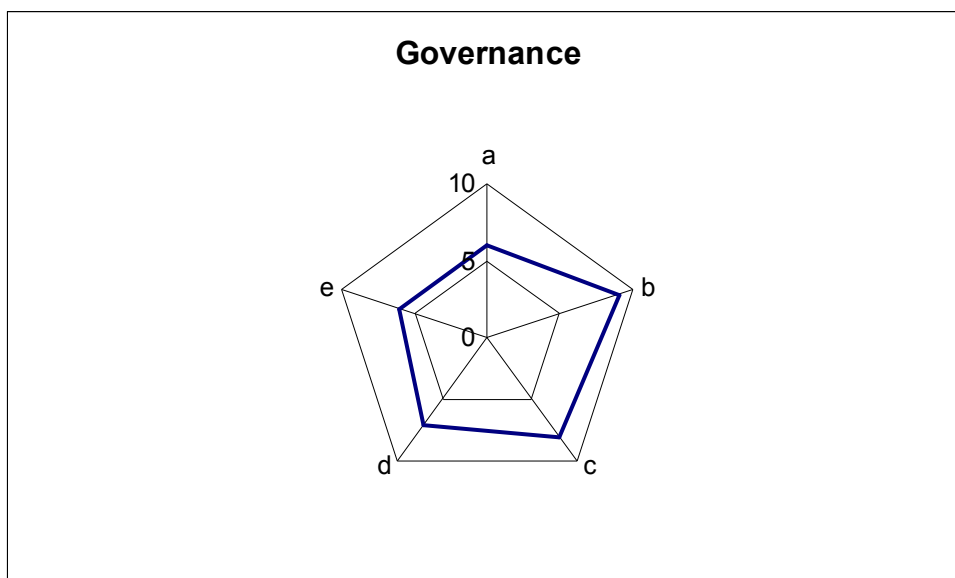
De Woonschakel kent geen geformuleerd lange termijn beleid met betrekking tot stedelijke/ dorps vernieuwing: hoe zouden de kernen er over 15 à 20 jaar uit moeten zien en wat moet daar nu reeds voor in gang worden gezet. Wel is er veel aandacht voor dit onderwerp, maar vooral pragmatisch en reactief. Als de vraag zich voordoet, denkt de corporatie goed mee en investeert in oplossingen en is bereid hier ook onrendabele toppen te accepteren. De corporatie kent ook hier zijn stakeholders. De mogelijkheden van de corporatie en de verwachtingen worden duidelijk gemaakt en verwerkt in het te voeren beleid. Hoewel er geen geformuleerd lange termijnbeleid is, betreft De Woonschakel het oordeel van de stakeholders, die vaak ook nog niet over een lange termijnbeleid beschikken, bij de realisatie van stadsvernieuwingsprojecten.

6. Governance

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

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Hieronder is de score van De Woonschakel op het perspectief 'governance' weergegeven.



Prestatievelden	Cijfer
a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders	6
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding:	
b1. t.a.v. eigen ambities en doelen	9
b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied	8
b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	7
b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6
Totaal	7

N.B. Goed bestuur (a) is hier conform het in het toetsingskader beschrevene opgevat als **de kwaliteit van het interne toezicht**.

6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als ruim voldoende. De beoordeling valt uiteen in twee onderdelen: 'goed bestuur' en 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

a. *Goed bestuur*

De commissie heeft dit thema strikt geïnterpreteerd zoals door het toetsingskader Auditraad is aangegeven als de kwaliteit van het interne toezicht.

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 6 (voldoende).

De Raad van Commissarissen, die bestaat uit 7 leden, werkt volgens een reglement dat in 2007 is vastgesteld (*Reglement Raad van Commissarissen De Woonschakel West Friesland, 2007*). Voor de komende jaren staat een volledige vervanging van de RvC op stapel. Het rooster van aftreden is gedefinieerd. In 2009 zal dit proces op gang komen, waarbij de integrale kwaliteit van RvC en specifieke kennisonderdelen van individuele leden punten van aandacht zijn. Hierop zal ook geselecteerd worden.

Op de website is onder het kopje 'Organisatie in beeld' veel informatie, ook wat betreft het toezicht, te vinden.

De corporatie conformeert zich aan de uitgangspunten van de Aedes Governancecode. Zij voldoet (bewust) niet aan alle onderdelen zoals het hebben van een klokkenluidersregeling. Zij legt dat uit in de jaarverslagen en op de website. De commissie is van mening dat de uitleg te summier is. De RvC heeft structureel overleg met de directeur/bestuurder en voert met hem jaarlijks een beoordelingsgesprek op basis van een aantal vastgelegde criteria. De Woonschakel blijft binnen de adviesregeling Izeboud voor de honorering van de directeur/bestuurder. Binnen De Woonschakel is een directiestatuut van toepassing waarin de taakverdeling is omschreven. Ook de taak van de toezichthouders is beschreven. Binnen de RvC is bewust gekozen voor een algemene rol van de commissarissen. Er is geen portefeuillevdeling. Iedere commissaris heeft een volle verantwoordelijkheid in de beoordeling van stukken en de gedachtewisseling hieromheen. Wel is de samenstelling van de RvC erop gericht om verschillende essentiële deskundigheden vertegenwoordigd te hebben. Hiervoor zijn functieprofielen opgesteld. In het zelfevaluatie-rapport van DWS zijn de visie van de RvC op toezicht en de output van het toezicht omschreven. Ten aanzien van het toezichthouden wil de RvC op gepaste afstand blijven om niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Het heldere directiestatuut en het reglement voor de RvC helpt daarbij. Naast de controlerende taak wordt ook de werkgeversrol ten aanzien van de bestuurders en de klankbordrol vervuld door de RvC.

De RvC evalueert elk jaar haar functioneren aan de hand van een aantal vastliggende onderwerpen. Ze doet dat echter zonder externe begeleiding. Voorafgaand aan de evaluatie consulteert de voorzitter van de RvC het bestuur over haar mening over het functioneren van de RvC en de relatie met het bestuur.

De commissie heeft niet een duidelijke indruk gekregen van een eigen visie van de RvC over het interne toezicht; een helder toetsingskader ontbreekt. De commissie heeft wel een aantal stukken gezien (Directiestatuut, Reglement et cetera), maar vraagt zich af hoe doorleefd die zijn in de praktijk. Het intern toezicht (de Raad van Commissarissen) lijkt naar de mening van de commissie op de hoogte van de wezenlijke thema's waar de corporatie mee zit en verdiept zich daarin blijkens themabijeenkomsten en rapportages van de externe accountant. Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC over 2008 (die de commissie heeft kunnen inzien) blijkt dit echter niet.

b. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders

De commissie waardeert dit prestatieveld met een 7 (ruim voldoende).

Ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording aan alle stakeholders concludeert de commissie dat die op orde is. Er zijn veel documenten en rapporten bij De Woonschakel waarin verantwoording wordt afgelegd over de prestaties van de corporatie. De jaarrekening is helder en geeft een goed beeld. De minister van Volkshuisvesting beoordeelt in november 2007 de externe verantwoording als zodanig dat De Woonschakel tot de kwalitatief beste 25 behoort op grond van door het ministerie gestelde criteria. Deze mening wordt gedeeld door de commissie, ten aanzien van de eigen ambities ziet zij de verantwoording zelfs als zeer goed. De financiële verslaglegging van de corporatie is door de accountant als “zorgvuldig en gestructureerd omschreven. De financiële verantwoording naar de stakeholders is goed gezien het feit dat Jaarrekening en Begroting op de website zijn te vinden. De Woonschakel is kortom erg transparant, ook naar de stakeholders toe.

Waar het gaat om de mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen in het werkgebied plaatsvindt, valt op dat op onderdelen zoals de door het CFV geconstateerde vermogensovermaat en de inzetbaarheid daarvan buiten het primaire werkgebied van de corporatie een, naar het gevoel van de commissie, defensieve toelichting wordt gegeven. In zijn algemeenheid meent de commissie dat de corporatie op onderdelen meer zou moeten toelichten op minder papier. In het jaarverslag wordt wel helder uiteengezet welke opgaven in het werkgebied zijn gepland en uitgevoerd. De verantwoording over de betrokkenheid van stakeholders beoordeelt de commissie als voldoende. De corporatie beschikt over een belanghebbendenregister dat op de website is gepubliceerd. De corporatie organiseert geen jaarlijkse vergadering met belanghebbenden. Initiatieven daartoe zoals het organiseren van een ‘dag van de participatie’ kregen in de praktijk geen bijval. Daarom vindt de betrokkenheid van stakeholders in kleinere verbanden plaats. De commissie komt tot het oordeel voldoende, omdat hier niet kan worden volstaan met alleen de jaarrekening als verantwoordingsinstrument. Gerichtte terugkoppeling met inbegrip van verantwoording is beperkt.

De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt, beoordeelt de commissie als voldoende. De corporatie neemt stelling tegenover de verplichte afdracht in het kader van de “Vogelaarheffing” en communiceert dat ook. Zij legt echter onvoldoende uit dat ze niet tegen besteding van vermogen binnen en ook buiten de eigen regio is, tenminste wanneer sprake is van uitgesproken knelpuntsituaties elders. De verantwoording op dit aspect wordt teveel verstoord door de ‘C-oordeel discussie’ (zie hoofdstuk Presteren naar Vermogen).

7. Kwaliteit van de werkorganisatie

Dit hoofdstuk is op uitdrukkelijk verzoek van De Woonschakel opgenomen in het visitatierapport (zie 1.1).

In 2005 is de corporatie voor het eerst gevisiteerd. In het visitatierapport werd onder andere een aantal aanbevelingen gedaan met betrekking tot de werkorganisatie. Zo werd er toen geen duidelijk herkenbare bedrijfscyclus aangetroffen en werd geconstateerd dat de planning- en controlcyclus nog niet verankerd was in de organisatie. Daarnaast werd gewezen op het belang van SMART geformuleerde doelstellingen en het gestructureerd binnenhalen van informatie als input voor beleidsontwikkeling. Tenslotte werd opgemerkt dat een steviger verankering van het beleid van de directeur/bestuurde minder eigen inbreng vraagt en een sterkere mate van delegatie naar het managementteam en de overige medewerkers.

De corporatie heeft de bevindingen van de visitatiecommissie van 2004 gebruikt bij het opstellen van het beleidsplan voor 2006-2009. In dit beleidsplan zijn voor de beleidsperiode 24 concreet meetbare doelen opgenomen. Halverwege die periode, eind 2007, heeft er een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden.

De planning- & controlcyclus is verbeterd door de invoering van een nieuwe wijze van samenstellen en uitvoeren van de driemaandelijke bedrijfsrapportages. In deze rapportages wordt op een groot aantal aspecten op systematische wijze de actuele stand van zaken weergegeven. De bedrijfsrapportages worden nu volledig door de managers gemaakt, waarmee de betrokkenheid van afdelingen is vergroot. Vanaf 2006 zijn er met alle medewerkers Persoonlijk prestatieafspraken gemaakt die zijn afgeleid van de doelen in het beleidsplan. Deze prestatieafspraken worden geëvalueerd in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ook de uitvoering van de prestatieafspraken met de vier gemeenten worden (tot dusver nog zonder de gemeenten, maar dat gaat veranderen) jaarlijks door De Woonschakel geëvalueerd. Tot dusver een belangrijke stap vooruit is dat er door het uitvoeren van wijk- en dorpsanalyses een afwegingskader voor investeringsbeslissingen is gecreëerd. De versterking van de beleidscyclus wordt ondersteund door een sterke ontwikkeling van de automatisering met programma's voor de bedrijfsrapportage (Synaxion), digitale factuurverwerking (Apro), woonruimteverdeling (Woningmatch) en procesbeschrijvingen (Modulor) zijn er voorbeelden van. Belangrijk doel van dit laatste programma is om te komen tot sluitende controle-documenten onder andere voor accountant, bestuur en Raad van Commissarissen.

Hiervoor is reeds aangegeven dat bedrijfsrapportages niet meer worden gemaakt door de directie, maar door het managementteam. Ook op een aantal andere externe processen is de inhoudelijke rol van de directeur/bestuurder gewijzigd. Zo zijn de managers veel meer aanspreekpunt voor stakeholders geworden en is de directeur niet meer het enige gezicht naar buiten. Deze veranderde positie vraagt ook een andere invulling door de directie; meer sturend op hoofdlijnen en meer coachend. Uit het zelfevaluatie rapport en gesprekken met werknemers is gebleken dat de directie in die rol nog verder kan groeien.

Zoals de corporatie zelf aangeeft in het zelfevaluatie rapport, zijn ten behoeve van de beleidsontwikkeling ontwikkelingen in de markt nadrukkelijker gevolgd. Daarbij moet gedacht worden aan de informatie uit de regionale woonvisie en de monitoring daarvan, de deelname in werkgroepen over bijvoorbeeld de regionale huisvesting van buitenlandse werknemers, en regionaal 2^{de} kansbeleid, maar vooral ook aan het opstellen van analyses voor alle kernwijken en dorpen. Binnen deze analyse wordt niet alleen geïnventariseerd, maar worden ook kansen en bedreigingen meegenomen. Belangrijk voor de beleidsontwikkeling is ook het eigen onderzoek dat De Woonschakel in 2008 heeft laten uitvoeren naar de ontwikkelingen in de regionale woningmarkt.

De commissie is van oordeel dat de corporatie wat betreft de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie als het gaat om de kwaliteit van de organisatie grote stappen vooruit heeft gemaakt. Maar er zijn natuurlijk nog verbeterpunten. De commissie komt daarom tot de volgende aanbevelingen.

- De checkfase van de PDCA-cyclus kan explicieter bijvoorbeeld door deze te baseren op een uitgewerkt en samenhangend strategisch voorraadbeleid. In het algemeen geldt verder dat stakeholders er meer toe geprikkeld zouden moeten worden om sterker betrokken te zijn bij evaluaties van lopend beleid. Dat geldt zeker ook voor de evaluatie van de prestatieafspraken met de gemeenten.
- Het strategisch beleid is tevens van belang voor het stellen van noodzakelijke prioriteiten in het kader van de financieringsmogelijkheden. In dat verband adviseert de commissie de corporatie om het in stand houden van twee kantoren te heroverwegen als het gaat om de vraag of er werkelijk sprake is van toegevoegde waarde.
- Het realiseren van grotere kasstromen is afhankelijk van een aantal beleidskeuzes. De aanstelling van een controller lijkt in de ogen van de commissie een verstandige beslissing. Risicomanagement en treasurybeleid verdienen aandacht.
- De commissie is tevens van mening dat het werkapparaat het intern toezicht beter kan faciliteren door het formaliseren van de functie “controller” en die de bevoegdheid te geven de Raad van Commissarissen rechtstreeks van (dezelfde bedrijfsinformatie als de bestuurder) te voorzien.
- De commissie beveelt in het kader van de leefbaarheid en de stads -en dorpsvernieuwing de corporatie aan na te denken over relevante ontwikkelingen op die gebieden en daar ook een passend beleid op te formuleren. De corporatie kan op dat punt een voortrekkersrol vervullen, zeker waar het lange termijn beleid betreft.
- De Woonschakel legt veel vast op papier. Dat is enerzijds positief, maar het leidt er anderzijds ook toe dat er meer vragen worden opgeroepen dan worden beantwoord. De commissie pleit daarom voor een kwalitatieve slag in de zin van “meer op minder papier”. Dat geldt dan zowel de interne als de externe communicatie. De commissie stelt vast dat de corporatie veel goeds doet, maar dat nog te weinig communiceert.
- De commissie heeft de indruk dat door de Raad van Commissarissen beter en vooral meer inhoudelijk invulling moet worden gegeven aan de relatie met de ondernemingsraad.
- De commissie beveelt aan dat de RvC zichzelf en de directie meer stimuleert om op strategisch gebied sterker de scherpte van de maatschappelijke discussie op te zoeken.

Scorekaart

Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Klant	8	8	8	8	8
b. Leefbaarheid en maatschappij	8	6	6	8	8
c. Marktsegmenten	9	8	8	8	9
d. Technische kwaliteit	8	8	8	8	8
e. Financiële kwaliteit	6	8	5	6	6
f. Organisatie	6	8	8	8	7
Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen	7	8	7	8	8

Toelichting:

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

Presteren naar opgave

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	8	8	8	9
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	8	6	8	9
c. Leefbaarheid	6	4	6	5	6
d. Bijzondere doelgroepen	8	6	8	8	8
e. Bouwproductie	9	6	6	6	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8	6	8	8	8
g. Overige opgaven	-	-	-	-	-
Gemiddeld presteren naar opgave	8	6	7	7	8

Toelichting:

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

Presteren naar vermogen

Omschrijving	Aanwezig	Beoordeling	Weging
I. Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		6	70%
De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Ja		
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Nee		
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Ja		
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	nee		
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Ja		
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Nee		
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	Ja	8	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Ja	8	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt		7	10%
Totaal		7	

Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	9	8	6	9
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8	8	8	6	8
c. Leefbaarheid	8	6	8	6	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	8	8	6	8
e. Bouwproductie	9	9	9	6	9
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	7	6	6	8	7
Totaal					8

Toelichting

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

Governance	Oordeel	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is. (waardering volgens toetsingskader strikt geënt op het intern toezicht)	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	9	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	8	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6	20%
Totaal beoordeling Governance	7	

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Algemeen

Visitatierapport Raeflex
Personeelsplan 2007-2009
Verkoopbeleidsplan
Werkplan 2008
Communicatieplan 2007-2010
Themadag MT klantgerichtheid
Klanttevredenheidsonderzoek

Presteren naar opgaven

Regionale woonvisie West-Friesland
Monitoring regionale woonvisie West-Friesland
Prestatieovereenkomst gemeente Stede Broec + evaluatie
Prestatieovereenkomst gemeente Drechterland +evaluatie
Prestatieovereenkomst gemeente Medemblik + evaluatie
Prestatieovereenkomst gemeente Koggenland
Woonzorgmonitor 2007
Rapport I&O Research regionale woningmarkt

Presteren naar ambities en doelen

Beleidsplan werk aan de winkel 2006-2009
Huurbeleidsplan 2006-2009
Wijk- en dorpanalyses (totaal overzicht en voorbeeld)
Tussentijdse evaluatie beleidsplan 2006-2009
Bedrijfsrapportage kwartaal 3 2008 / vb. PPA medew.

Presteren naar vermogen

Rapport kozijnaanpak
Financieel beleidsplan
Jaarverslag 2004
Jaarverslag 2005
PWW Kiezen voor West-Friesland 2001-2007
Jaarverslag 2006 / oordeel MVRM
Persbericht kabinetsbeleid
Begroting 2008
Sociaal jaarverslag 2007
Jaarverslag 2007
CFV continuïteitsoordeel 2008
CFV 2008 samenvatting De Woonschakel
MVRM oordeelsbrief 2008
Deloitte financieel onderzoek
Notitie herijking financiële parameters
Begroting 2009
Treasury jaarplan 2009
WSW faciliteringsvolume

Presteren naar stakeholders

Samenwerkingsovereenkomst HBV Menkveste
Notitie leefbaarheid (urgentie/speerpunten)
Notitie belanghoudersparticipatie
Richtlijnen overname onroerend goed
St. Morene dak- en thuislozen
Notitie wonen, zorg en welzijn
Maatschappelijke stages
Ondernemersweek Medemblik
Defibrillatoren en trainingen wooncomplexen
Conferentie maatschappelijk vastgoed PWW
Regionaal 2e kansbeleid
Gemeenten jaarverslag 2007

Governance

Transparant besturen
Integriteitcode medewerkers
Profielschets RvC
Reglement RvC
Evaluatie accountant
Beloningsrapport 2007 bestuur en RvC
Publicatie belanghouders

Aanvulling

Rapport en reactie controle jaarrekening 2007
Managementletter 2008 en reactie
Notulen 2008 RvC
Technisch beleid na fusie
Milieubeleidsplan/PvE woningen
Wijkanalyse Plan West Medemblik
Hoofdpijnen wijk-/dorpanalyses Medemblik
Overzicht woningverkoop 2005-2008
Sociaal jaarverslag 2008
Medewerkertevredenheidonderzoek
Notitie financieringsruimte WSW
Evaluatie directeur-bestuurder 2008
Concept beloningsrapport 2008

Geïnterviewde personen:

Raad van commissarissen

- Dhr. V. Reus, (voorzitter)
- Dhr. R. Quakkelaar (vice-voorzitter)
- Dhr. Ulle (lid vanuit Wst Obdam)

Directie

- Dhr. A. Gieling (directeur/bestuurder)
- Dhr. T. Spek (adjunct-directeur)

Managementteam

- Mw. M. ter Hofstede
- Dhr. J. Leystra
- Dhr. C. Vlaar
- Dhr. D. Tijsseling

Medewerkers en OR

- Dhr. P. Boots (voorzitter OR)
- Dhr. S. Groot (secretaris OR)

Huurders

- Dhr. T.H. Duijs, HBV Menkveste (voorzitter)
- Dhr. M. Sagel, HBV Menkveste (secretaris)

Gemeente Medemblik

- Dhr. K. T. Gutter, wethouder RO/VHV (helaas verhinderd)
- Dhr. L. Elsten, beleidsambtenaar Ruimtelijke ordening/Volkshuisvesting

Gemeente Stedebroec

- Dhr. H. Eggermont, burgemeester (RO/VHV)
- Dhr. R. Pastoor, beleidsmedewerker
(beiden helaas verhinderd)

Gemeente Koggenland

- Dhr. J.T. Wijnker, wethouder gemeente Koggenland (helaas verhinderd)
- Dhr. J.P.A.J. Ursem, wethouder gemeente Koggenland
- Dhr. H. Ooivaar, beleidsambtenaar Ruimtelijke ordening/Volkshuisvesting

Gemeente Drechterland

- Dhr. Z. Homan, wethouder RO/VhV gemeente Drechterland
- Dhr. H. Medema, beleidsmedewerker RO

Politie en schuldhulpverlening

- Dhr. B. van Gulik, wijkagent politie Medemblik
- Mw. H. Gillissen, schuldhulpinstantie

Welzijnsinstellingen en scholen

- Dhr. A. Dekker, directeur/secretaris Esdégé Reigersdaal (instelling begeleid wonen)
- Dhr. P. Gorter, projectleider Omring Vastgoed; Zorggroep Omring
- Dhr. P. Hartog, locatiedirecteur Praktijkschool W-Friesland
- Mw. A. Reenalda, dir SG De Dijk (Atlas College)

Collega corporaties/ strategische allianties

- dhr. H. Draaisma, directeur-bestuurder woningcorporatie Stichting Woondiensten Enkhuizen
- dhr. H. Kröger, directeur-bestuurder woningcorporatie Woningstichting Het Grootslag

Bijlage 2 **Visitatiecommissie**

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

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:
Jongerus, dr. J.A.C.

Geboorteplaats en –datum:
Juthphaas, 19 december 1941

Woonplaats:
Tilburg



Huidige functie:

- geen

Onderwijs:

- HBS-B
- 1971: Geneeskunde Rijksuniversiteit Utrecht
- 1984: Promotie Erasmusuniversiteit Rotterdam

Loopbaan:

- 2004 – heden: Visitator Raeflex
- 2006-2007: Interim directeur B.V. Havenziekenhuis Rotterdam
- 2005-2007: Interim directeur St Anna Ziekenhuis Geldrop
- 2004-2005: Interim directeur Diakonessen Ziekenhuis Utrecht
- 1994 - 2004: Raad van Bestuur St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg
- 1987 - 1994: Directeur Patientenzorg Lorentz Ziekenhuis Zeist
- 1984 - 1987: Universitair Hoofddocent Rijksuniversiteit Utrecht, faculteit geneeskunde, vakgroep huisarts geneeskunde
- 1971 - 1987: Huisarts; incl. enkele regionale + landelijke bestuursfuncties

Nevenfuncties:

- 2004 – heden: Voorzitter Tilburgs overleg Gehandicaptenorganisaties
- 2005-heden: Voorzitter Stichting Los Niños (een NGO werkzaam in Guatemala)

- 2003 - 2004: Stichting Opleiding Spoedeisende Geneeskunde (SOSG/mede oprichter en voorzitter)
- 2002 – 2004: Lid bestuur Landelijke Vereniging van Traumacentra
- 2001 - 2004: Brabant Medical School; bedenker van concept, mede oprichter van stichting BMS (2003) en lid bestuur
- 1998 - 2004: Voorzitter Bestuur vereniging Samenwerkende topklinische Opleidingsziekenhuizen (STZ)
- 1997-2004: Vice voorzitter, Bestuur Onderlinge Medische Aansprakelijkheidsverzekering Medi-Risk
- 2004-2005: Interim directeur Diakonessen Ziekenhuis Utrecht
- 2005-2006: Interim directeur St Anna Ziekenhuis Geldrop
- 2006-2007: Interim Directeur Havenziekenhuis Rotterdam

Bijzonderheden:

- 2003: Zorgmanager van het jaar (ZM/iBMG)

Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:
Rijntjes RA, drs. R.

Geboorteplaats en –datum:
Rotterdam, 20 mei 1945

Woonplaats:
Zuid-Beijerland



Huidige functie:

- Secretaris Trustfonds Erasmus Universiteit

Onderwijs:

- Accountancy
- Bedrijfseconomie
- HBS-A

Loopbaan:

- 2006- heden: Visitator Raeflex
- Financieel eindverantwoordelijk voor een zorgaanbieder (koepel van verzorgings- en verpleeghuizen)
- Financiële interim opdracht bij de Landelijke Huisartsen Vereniging
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Mid West College (onderwijs)
- Financieel eindverantwoordelijk voor het ROC Zadkine (onderwijs)
- Interim opdrachten bij AVIOS Arbodiensten, de Gemeentelijke Accountantsdienst Rotterdam, De Rotterdamse Droogdok Maatschappij en Tattoo Interactive
- Financieel eindverantwoordelijk voor de RET (openbaar)

- vervoer Rotterdam)
- Financieel eindverantwoordelijk voor Text Lite (assemblagebedrijf)
- Controller AEGON Buitenland (verzekeringen)
- Controller Paktank (olie opslag onderdeel van Pakhoed)
- Assistent Accountant bij Brands Melis Wolff

Nevenfuncties:

- Penningmeester Stichting Car-nascholing, nascholing huisartsen
- Lid van de Raad van Commissarissen van een woningstichting
- Vz. van de Raad van Toezicht van een stichting voor kinderopvang
- Secretaris/Penningmeester van een stichting voor kinderopvang
- Penningmeester van het Poldermuseum Zuid-Hollandse Eilanden
- Voorzitter van de Vriendenstichting Antonius Binnenweg (verpleeghuis)

Algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:
Doms, Drs. C.P.M. (Karin)

Geboorteplaats en –datum:
Boxtel, 30 mei 1968

Woonplaats:
Tilburg



Huidige functie:

- Zelfstandig interim manager

Onderwijs:

- 1995-2000 Diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management en management van veranderingen
- 1998 Basiscursus Psychosynthese
- 1992 Doctoraal Tekstwetenschap, Universiteit van Tilburg
- 1987 Propedeuse Psychologie
- 1986 Gymnasium Alpha, Jacob Roelantslyceum Boxtel

Loopbaan:

- Visitator bij woningcorporaties via Raeflex sinds 2005
- Interim manager voor maatschappelijke ondernemingen in de markt van bouwen, wonen en zorg (van 1998 tot 2001 bij Interlink en sinds 2001 als zelfstandige)

- 1995-1998 Organisatieadviseur bij de Nationale Woningraad, later adviesbureau Quintis
- 1994-1995 Beleidsmedewerker bij het Platform voor de Volkshuisvesting, een landelijke belangenbehartigingsorganisatie voor grootstedelijke woningcorporaties
- 1992-1993 Secretaris Privatisering bij de gemeente Amsterdam (begeleiding van de privatisering van het gemeentelijke woningbedrijf)
- 1991-1992 Coördinator Podiumcafé bij de Universiteit van Tilburg, een universitair discussieplatform voor studenten en docenten over maatschappelijke actualiteit en bezinning

Nevenfuncties:

- Commissaris bij Woningstichting Casade in Waalwijk sinds 2007
- Auditor bij gezondheidszorginstellingen via stichting Perspekt sinds 2006
- Voorzitter belangenvereniging binnenstad Tilburg (2005-2007)
- Bestuurslid Stichting Katholiek Basisonderwijs Tilburg Binnenstad (ondersteuning in fusieproces tussen twee schoolbesturen) 2003

Secretaris

Naam, titel, voorletters: Boerke, drs. J.H. Geboorteplaats en – datum: Zaandijk; 24-05-1947 Woonplaats: Haarlem	
Huidige functie: • senior auditor adviseur en accountmanager bij Netherlands Quality Agency (NQA) Onderwijs: • Na 1990 Cursussen bij Lloyd's Register en Instituut Nederlandse Kwaliteit Culturele bedrijfsvoering • 1987 – 1988 Assistant-to-the-manager • 1982 – 1987 Doctoraal onderwijskunde • 1965 – 1973 Doctoraal Nederlands • 1959 – 1965 HBS-A Loopbaan: • 2008 – heden Visitator Raeflex • 2004 – heden NQA	

- 1997 – 2003 HBO-raad
- 1992 – 1996 Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI)
- 1989 – 1992 Nederlands Instituut voor Kunst en Management
- 1987 – 1989 Nieuw Elan/De Baak VNO
- 1985 – 1987 Ministerie van O&W
- 1973 – 1981 Lyceum Sancta Maria

Bijlage 3 Het Certificaat



Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Klant	80% huurders vindt dat woningen eerlijk worden verdeeld 80% huurders waardeert algemene kwaliteit dienstverlening met 8 of hoger 80% van de directe belanghouders waardeert de activiteiten DE WOONSHAKEL met 8 of hoger 4.80 % huurders van onderhoud op afroep investeert minimaal in woning	83,0% 59% Geen meting 71,7%	80% in 2013 cf bestaand beleid 80% huurders met waardering 8 cf bestaand beleid 80% directe belanghouders waardeert DWS met 8 cf bestaand beleid 80% van huurders investeert bij mutatie in bestaand woningbezit in woning
Leefbaarheid en maatschappij	0,8 % maximale huurachterstand ten opzichte van de jaarhuur 0, 8 % jaarhuur dat wordt ingezet voor maatschappelijk rendement 80% klanten dat leefbaarheidsprojecten met 8 of hoger waardeert 800 uren maatschappelijk inzet door organisatie tussen 2006-2009	0,7% 21% 50% 537	0,6% in 2013 (nieuw beleidsplan) 1% in 2013 (nieuw beleidsplan) 80% klanten waardeert inzet DWS bij leefbaarheid positief (nieuw beleidsplan) Min. 50 leerlingen lopen i.s.m. DWS maatschappelijke stages in 2013
Marktsegmenten	0,8% maximale leegstand ten opzichte van de jaarhuur 50% nieuwbouwwoningen 2006-2009 als nultredenwoning uitgevoerd 80 % woningen in goedkope of betaalbaar segment 80% woningen verhuurd op datum verhuur gereed	0,6% 66% 96% 92,8%	0,5% in 2013 (nieuw beleidsplan) 80% nieuwbouw 2010-2013 als nultreden (min. 190 van de 239 te bouwen won.) 75% woningen in goedkoop/ betaalbaar segment in 2013 90% woningen verhuurd op datum verhuur gereed (nieuw beleidsplan)
Technische kwaliteit	80 % badkamers in woningen niet ouder dan 1985 (o.b.v.	81%	Is behaald in 2008, is geen doel meer

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	max.mogelijkheid stopjaren 80 % keukens in woningen niet ouder dan 1990 (o.b.v. max. mogelijkheid stopjaren maximaal bedrag NPO per woning € 950 maximaal bedrag PO per woning 2010-2015 € 850	70% €836 €875	80% in 2013 (cf bestaand beleidsplan) NPO € 900 per woning in 2013 (nieuw beleidsplan) PO € 900 in 2013 excl. investeringen EPA (nieuw beleidsplan)
Financiële kwaliteit	minimaal weerstandsvermogen per woning € 2.500 10 % solvabiliteit in begroting 2009 t/m 2013 5,5,% gem. rentevoet minimale borgingsfaciliteit WSW op basis van kasstroommodel € 15.000.000	€ 7.951 19,5-13% 4,6% € 5.278.000	Tussen € 2.500 - € 4.000 per woning in 2013 (nieuw beleidsplan) 10-15% in 2013 (cf bestaand beleidsplan) Max. 4,8% (nieuw beleidsplan) € 15 mln borgingsfaciliteit o.b.v. 3-jaars kasstroomprognose cf bestaand beleidsplan
Organisatie	95% werkopdrachten binnen planningsdatum verholpen 80% dat door managers voor de bedrijfsrapportages wordt aangeleverd 80% medewerkers van De Woonschakel als werkgever met 8 of hoger waardeert maximale bedrag beheerkosten per woning € 800	92,6% 90% 77,7% € 839	95% in 2013 cf bestaand beleidsplan Geen doelstelling meer in nieuw beleidsplan 80% medewerkers met waardering 8 of hoger cf bestaand beleidsplan € 900 in 2013 (nieuw beleidsplan)

Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	2006-2009	2006-2009	2010-2013
Beschikbaarheid betaalbare woningen	Min.aant.huurw. 5.050 Goedkoop 985 Betaalbaar 2.640 Voor starters 575 Voor senioren 1.075	5445 970 4002 628 1239	5.500 900 4000 600 1.300
Kwaliteit van woongelegenheden	Transparante woonruimte verdeling	Woningmatch gerealiseerd	
Leefbaarheid	Fonds voor leefbaarheid waar huurders een beroep op kunnen doen :per jaar € 100.000	Jaarlijks € 100.000	Jaarlijks € 100.000
bijzondere doel-groepen(won./zorg)	Zorgappartement.en 90	86	42
bouwproductie	Nieuwbouw 355	362	203
stedelijke- of dorpsvernieuwing	Sloop 110	110	62
overige opgaven	Voorz.dak/thuislozen Beleid tijdelijke huisv. buitenlandse werknemers	Gerealiseerd St.Morene Gerealiseerd d.m.v. regionale kadernota	

Presteren naar vermogen

Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid	Geen aandachtscorporatie, standaard financierbaar	CiP: C	Geen aandachtscorporatie. Standaard financierbaar. Categorie A cf CFV
Bedrijfswaarde		2007: 203.684	Min. € 250 mln
WOZ-waarde		2007: 754.140	Geen doel
Eigen vermogen	Eigen vermogen per woning	2007: 33.850	Tussen € 14 – 22,5 mln in 2013. Prognose is ca. € 21,5 mln o.b.v. laatste inzichten herberekening onr. investeringen nieuwbouw op cpl niveau periode 2005-2013 (effect € 10,0 mln voor segment SB)
Volshuisvestelijk vermogen		2007: 99.119	Geen doel
Solvabiliteit	solvabiliteit gewenst 15%, minumum 10%	2007: 18,2%	13,3% in 2013 (begroting 2009) of o.b.v. € 21 mln bedr.reserve 8,8%
Langlopende leningenportefeuille per VHE		2007: 27536	€ 32.000 per VGE o.b.v. begroting 2009
Bedrijfslasten Netto bedrijfslasten		2007: 22396	Geen doel
Onderhoudskosten per VHE: Klachtenonderhoud Mutatieonderhoud Planmatig onderhoud		Onderhoud:op afroep 2007: 691 Klacht/Mutatieonderhoud: 2007: 468 Planmatig onderhoud: 2007: 1.169	NPO € 735 in 2013 o.b.v. begroting 2009 PO € 877 in 2013 o.b.v. begroting 2013 (excl. EPA investeringen)
Woningverbetering		2005: 2.121 2006: 68 2007: 125	Geen doel
Woningverbetering per verbeterde woongelegenheid 2007		1706	Geen doel

Opgave volgens De Woonschakel; x 1000 (m.u.v. per vhe)

Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en jaartal)	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
Beschikbaarheid betaalbare woningen	Min.aant.huurw. 5.050 Goedkoop 985 Betaalbaar 2.640 Voor starters 575 Voor senioren 1.075	5445 970 4002 628 1239	5.500 900 4000 600 1.300
Kwaliteit van woonegelegenheden	Transparante woonruimte verdeling	Woningmatch gerealiseerd	
Leefbaarheid	Fonds voor leefbaarheid waar huurders een beroep op kunnen doen :pe jaar € 100.000	Jaarlijks € 100.000	Jaarlijks € 100.000
bijzondere doel-groepen(won./zorg)	Zorgappartement.en 90	86	42
bouwproductie	Nieuwbouw 355	362	203
stedelijke- of dorpsvernieuwing	Sloop 110	110	62
overige opgaven	Voorz.dak/thuislozen Beleid tijdelijke huisv. buitenlandse werknemers	Gerealiseerd St.Morene Gerealiseerd d.m.v. regionale kadernota	

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichhouder aanwezig is		Er is een visie op toezicht. De output is redelijk vastgesteld en de taakomschrijving van bestuur en toezicht staan helder op papier. Er is een profielschets van en een reglement voor de RvC (zie website De Woonschakel. Zelfevaluatie van RvC elk jaar. De raad is een afvaardiging van de belangrijkste belangengroepen van de corporatie. Vertegenwoordiging van de huurders is in de RvC aanwezig door een afvaardiging van twee personen . Jaarlijks zijn er functioneringsgesprekken met de directeur/bestuurder
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen		In het jaarverslag wordt helder aangegeven wat de eigen ambities waren en hoe gepresteerd is. De maatschappelijke verantwoording staat helder op papier.
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		Het beleid, en de verantwoording over de geleverde prestaties zijn transparant en inzichtelijk voor derden, ook via de website van de corporatie. Er zijn de afgelopen jaren prestatie-afspraken met de gemeente gemaakt In het jaarverslag wordt helder uiteengezet welke opgaven in het werkgebied zijn gepland en uitgevoerd.

Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		De Woonschakel raadpleegt haar stakeholders. De huurders worden benaderd via enquêtes en koffiebijeenkomsten. Er wordt overlegd met huurdersvereniging en bewonerscommissies. De Woonschakel stemt af met de gemeente, zorginstellingen en de andere corporaties. De maatschappelijke verantwoording t.a.v. de stakeholders wordt vastgelegd in divers evaluatienotities.
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		De maatschappelijke verantwoording wordt belemmerd door de discussie over het C-oordeel

Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden)

Bedrijfslasten	De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.
Bedrijfswaarde	De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.
Continuïteitsoordeel	De corporaties ontvangen de volgende oordelen: A. de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende - B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose); - B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose); - C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen; - D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.
Eigen vermogen	Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves
Onderhoudskosten	Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.
Solvabiliteit	Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.
Vermogensovermaat	De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.
Volkshuisvestelijk vermogen	Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de

woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

**Volkshuisvestelijke
exploitatiewaarde**

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

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

WOZ-waarde

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



Aan Stichting Raeflex
t.a.v. drs. W. de Water
Postbus 8240
3503 RE UTRECHT

Datum : 24 april 2009
Bijlagen : -
Behandeld door : dir/A. Gieling
Onderwerp : reactie visitatierapport

Geachte mevrouw De Water,

Op 23 april 2009 heeft de visitatiecommissie van stichting Raeflex haar eindrapport uitgebracht aan De Woonschakel. Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om hier een reactie op te geven.

Naar de mening van directie en Raad van Commissarissen (RvC) geeft het rapport op hoofdlijnen een goede weergave van de geleverde prestaties van De Woonschakel en de fase waarin de corporatie nu staat. De aanbevelingen van de commissie zullen intern en, waar nodig, met belanghouders worden besproken. Ook bij de totstandkoming van het nieuwe beleidsplan zal rekening gehouden worden met de inhoud van het rapport.

Op enkele punten uit het rapport willen wij een inhoudelijke reactie geven:

- *samenhangend strategisch beleid*

Onderkend wordt de behoefte aan verdieping en het middellange termijnbeleid op het gebied van leefbaarheid. De Woonschakel zal op dit punt in de toekomst een meer profilerende houding gaan aannemen. Naar onze mening is het strategisch beleid van het woningbezit echter wel adequaat en zichtbaar vastgelegd voor de (middel)lange termijn in de aanwezige wijk- en dorpanalyses. Het meer inzetten van gedeelde evaluaties met belanghouders vormt een aandachtspunt.

- *financiële positie en bestemming vermogen*

Intern en met belanghouders vindt reeds overleg plaats rondom de financiële positie, kasstromen en bestemming van het vermogen. Voorstellen voor verbetering van kasstromen zijn begin april 2009 voorgelegd aan betrokken partijen. De RvC zal kaders aan het bestuur meegeven als uitgangspunt voor het nieuw op te stellen beleidsplan voor 2010-2013 waaronder de omvang van beschikbare financieringsmiddelen in deze periode. Op dit punt zal ook expliciet aandacht geschonken worden aan een afwegingskader voor beleids- en investeringsbeslissingen.

De commissie constateert in het rapport dat *'hoewel de bedrijfslasten laag zijn, de corporatie niet geheel efficiënt presteert, omdat zij te veel gericht is op de huurders en daardoor veel hogere kosten genereert dan de omgeving of landelijk. Het gaat dan met name om de vele onderhoudskosten'*. Deze zinsnede in het rapport vat De Woonschakel op als een compliment en laat juist zien waar onze corporatie voor wil staan. Efficiënt in totaliteit als organisatie maar met een absoluut oog voor onze huurders, werkend vanuit onze statutaire doelstelling.

Randweg 11^a 1671 GG Medemblik
Postbus 72 1670 AB Medemblik
Tel. : (0227) 54 54 54
Fax. : (0227) 54 95 60

www.dewoonschakel.nl
info@dewoonschakel.nl

Giro : 36.54.236
Bank : 28.50.33.611
KvK : 36.00.4130
BTW : 81 03 03 802 B01



- *collegiaal sectorgedrag*

De Woonschakel herkent het gevaar dat politieke discussies het zicht op bepaalde problemen vertroebelen. Als corporatie die staat voor haar huurders en daarmee voor het doel waarvoor zij is opgericht, hadden wij liever nooit van 'een Vogelaarheffing' gehoord. Dat dit afbreuk heeft gedaan aan ons standpunt dat óók De Woonschakel waar mogelijk en noodzakelijk bereid is buiten de regio te investeren betreuren wij.

- *governance (inbreng RvC)*

De RvC constateert dat in het visitatierapport naar voren komt dat onvoldoende de eigen visie zichtbaar wordt gemaakt in de verslagen. Binnen de RvC vinden echter wel degelijk discussies plaats over actuele ontwikkelingen binnen de corporatiesector en van belang zijnde maatschappelijke thema's voor De Woonschakel waaronder aspecten van governance. Nader besproken zal worden of de verslaglegging via notulen of jaarverslag hierop zullen worden aangepast.

Uit oogpunt van transparantie en zelfreflectie is aan de commissie gevraagd om in het rapport tevens met bevindingen en aanbevelingen te komen ten aanzien van de werkorganisatie van De Woonschakel. De door de commissie naar voren gebrachte aanbevelingen zijn herkenbaar en zullen voor een deel ook worden geïmplementeerd.

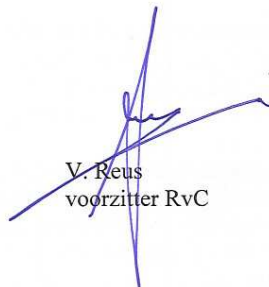
Een heroverweging tot het sluiten van het kantoor in Bovenkarspel zal niet gemaakt worden. Zowel uit het visitatieonderzoek als uit gehouden onderzoeken in 2004 en 2008 naar de kwaliteit van de dienstverlening onder huurders en woningzoekenden is gebleken dat juist de aanwezigheid c.q. bereikbaarheid op meerdere locaties wordt gewaardeerd. De Woonschakel heeft lokale verankering hoog in het vaandel staan. Lokaal is het dus juist een meerwaarde dat ingespeeld kan worden op de eigen situatie. Daarvoor is een bepaalde ruimte gelaten aan de woonteam. Het versterken van één cultuur met gedeelde standaarden en waarden is een verbeterpunt.

Tot slot hechten wij er aan om een woord van dank uit te brengen aan de leden van de visitatiecommissie. De uitvoeringswijze en het contact met de commissie hebben wij als positief en constructief ervaren. Het eindrapport van de commissie heeft absoluut waarde voor de zelfreflectie binnen de geledingen van De Woonschakel en biedt goede aanknopingspunten voor het tot stand komen van het nieuwe beleidsplan.

Met vriendelijke groet,



A.B.M. Gieling
directeur



V. Reus
voorzitter RvC