

Maatschappelijke visitatie

Eindrapportage voor Woonkracht 10

Rotterdam, 23 december 2014



Maatschappelijke visitatie

Eindrapportage voor Woonkracht10

Visitatieperiode 2010-2013

Jan Prins

Walter Hulsker

Corinne Vermeulen

Rotterdam, 23 december 2014

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert in Nederland een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂ uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂ voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	19
1.1 Inleiding	20
1.2 Opgaven	20
1.2.1 Regionale opgaven	20
1.2.2 Lokale opgaven	22
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	27
1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep	27
1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	28
1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	29
1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed	29
1.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	30
1.4 Ambities	31
1.4.1 Ondernemingsplan 'En/of Forta 2008-2012'	31
1.4.2 Ondernemingsplan Westwaard Wonen: Herformulering in 2007	31
1.4.3 Ondernemingsplan 'Deuren Openen 2011-2014'	31
1.4.4 Ondernemingsplan 'Thuis Geven'	32
1.4.5 Jaarbegrotingen, Meerjarenbegrotingen en Jaarplannen 2010 t/m 2013	32
1.4.6 Overig beleid	33
1.5 Ambities in relatie tot de opgaven	33
2 Presteren volgens belanghebbenden	35
2.1 Inleiding	36
2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	36
2.3 Prestaties en beoordeling	36
2.3.1 Prestaties	36
2.3.2 Relatie en communicatie	39
2.3.3 Invloed op beleid	39
2.3.4 Kwalitatieve beoordeling	40
2.3.5 Hebt u een boodschap voor Woonkracht10?	41
3 Presteren naar Vermogen	43
3.1 Inleiding	44
3.2 Financiële continuïteit	44
3.2.1 Vermogenspositie	44
3.2.2 Vermogensbeleid	45
3.3 Doelmatigheid	47
3.3.1 Netto bedrijfslasten	47
3.3.2 Efficiencyverbetering	48
3.4 Vermogensinzet	48
3.4.1 Inzet beschikbaar vermogen	48
3.4.2 Evaluaties	50
3.5 Beoordeling	50

4	Presteren ten aanzien van Governance	53
4.1	Inleiding	54
4.2	Besturing	54
4.2.1	Plan	54
4.2.2	Check	54
4.2.3	Act	55
4.3	Intern toezicht	56
4.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	56
4.3.2	Toetsingskader	59
4.3.3	Governancecode	59
4.4	Externe legitimering en verantwoording	61
4.4.1	Externe legitimatie	61
4.4.2	Openbare verantwoording	62
4.5	Beoordeling	62
	Bijlagen	63
	Bijlage 1. Bronnenlijst	65
	Bijlage 2. Reactie op Maatschappelijke Visitatie	67
	Bijlage 3. Geïnterviewde personen	71
	Bijlage 4. Onafhankelijkheidsverklaring en visitatiecommissie	73
	Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	75
	Bijlage 6. Position paper Woonkracht10	79
	Bijlage 7: Presteren naar Opgaven en Ambities	83

Voorwoord

Het visitatiestelsel

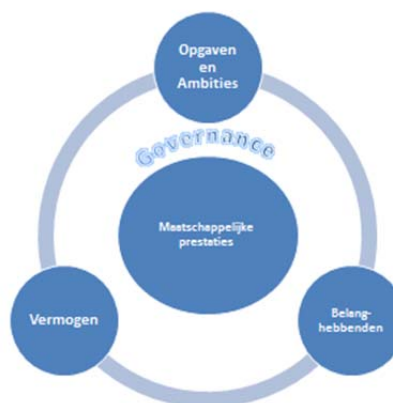
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



De kwantitatieve beoordeling van de feitelijke geleverde prestaties wordt weergegeven in een scorekaart en prestatiespinwebben. De visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage. In de recensie geeft de commissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing over het maatschappelijk presteren van de corporatie. In de recensie worden de verbeterpunten opgenomen. Daarbij gaat het nadrukkelijk om wat er verbetering zou behoeven en niet om aanbevelingen hoe dit kan worden verbeterd.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Maatschappelijke visitatie Woonkracht10– de aanpak van Ecorys

Woonkracht10 heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juni tot en met november 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins (voorzitter), Walter Hulsker (projectleider) en Corinne Vermeulen (commissielid). De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen.

Maanden	Juli	Augustus	September	Oktober	November
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen, Belanghebbenden en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten);
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woonkracht10.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

- Bronnenlijst;
- Betrokken personen (intern en extern);
- Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
- Cv's van de visitatoren;
- Position Paper Woonkracht10;
- Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Position paper

Woonkracht10 heeft als kernopdracht *“Het vormvrij aanbieden van voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen voor mensen waarvoor de reguliere markt geen oplossing biedt”*. Deze opdracht wordt ingevuld vanuit de kernkwaliteit *“Het zijn van een stimulerende kracht voor mensen en wijken”*.

Hiermee geeft Woonkracht10 aan dat zij gelooft in de kracht en de zelfredzaamheid van het individu en dat zij zich concentreren op de plekken waar ze écht nodig zijn en kiezen voor nieuwe werkvormen zoals sponsoring. De corporatie maakt bewust de keuze om er niet meer te zijn voor iedereen en niet in alle wijken, maar alleen voor die plekken, wijken en mensen die de corporatie echt nodig hebben en waar het zonder haar inzet en inbreng niet goed gaat met de kwaliteit van het wonen. Waar het goed gaat met een wijk en waar mensen prima voor zichzelf kunnen zorgen, blijft Woonkracht10 weg.

Deze keuze is in 2011 gemaakt (na de fusie van Westwaard Wonen en Forta) in de nieuwe visie Thuis Geven, waarin de klant centraal staat en er een duidelijke ambitie is gesteld voor het verbeteren van de efficiency en een forse kostenbesparing. De interne vertaling van Thuis Geven, wordt ingevuld door vier kernwaarden: Ondernemend, Klantgericht, Betrokken & Verbindend.

Woonkracht10 heeft in de afgelopen jaren een sterke focus gehad op de kerntaken en een verbetering van de bedrijfsvoering. Het resultaat is een afgeslankte organisatie die efficiënt werkt en duidelijk vernieuwend is op het gebied van de inzet van digitale middelen. Deze focus zal in de toekomst nog verder worden doorgezet, o.a. door in 2015 de vestigingen te sluiten en vanuit een centraal kantoor in Zwijndrecht te gaan opereren. De dienstverlening aan de huurder wordt in belangrijke mate gedigitaliseerd via de inrichting van een Service Center.

In de Position paper geeft Woonkracht10 duidelijk aan welke keuzes zijn gemaakt en hoe dit uitpakt voor de financiële mogelijkheden van de corporatie, de belanghebbenden en de organisatie. De visitatiecommissie herkent vanuit de maatschappelijke visitatie en de gevoerde interne en externe interviews hetgeen in de Position paper is opgenomen.

Gedegen en innovatieve corporatie met visie

Woonkracht10 voert al jaren een gedegen financieel beleid. Bestuur en Raad van Commissarissen geven aan bewust een voorzichtig vermogensbeleid te hebben gevoerd ten tijde van de fusie. Ook de jaren daarna is de corporatie relatief voorzichtig geweest met haar investeringen, al zijn deze wel in lijn met de vermogenspositie. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie tijdig en adequaat anticipeert op actuele ontwikkelingen als de verhuurdersheffing en de saneringsheffing.

Woonkracht10 is tegelijkertijd vooruitstrevend in haar manier om de klant centraal te stellen en tegelijkertijd de benodigde bezuinigingsopgave uit te voeren. De corporatie is koploper als het gaat om het toepassen van digitale middelen om de huurders van dienst te zijn. Per april 2015 verwacht Woonkracht10 een groot deel van de klantencontacten via haar digitale Service Center te laten verlopen. De huurder kan 24 uur per dag terecht op het digitale portaal. Daar staat tegenover dat de vestigingen gaan sluiten en er voornamelijk nog vanuit de centrale vestiging zal worden gewerkt.

De visitatiecommissie waardeert deze innovatieve vorm van dienstverlening, maar beluistert ook de terughoudendheid vanuit de huurders en andere belanghebbenden.

Ambities in lijn met opgave

De vijf gemeenten waarin Woonkracht10 werkzaam is, maken onderdeel uit van de regio Drechtsteden. In dat verband hebben de betrokken gemeenten en de corporaties woningmarktafspraken gemaakt voor de periode 2010-2020. Deze afspraken zijn vastgelegd in de Prestatie Afspraken Lange Termijn, afgekort PALT. Eind 2009 is voor de Drechtsteden een regionale woonvisie vastgesteld, welke is geactualiseerd in 2013.

Woonkracht10 komt haar prestatieafspraken grotendeels na. De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van Woonkracht10 als ruim voldoende. Op alle prestatieonderdelen is de score minimaal voldoende. Uit de maatschappelijke visitatie komt naar voren dat de ambities van Woonkracht10 grotendeels in lijn zijn met de prestatieopgaven die we zien in de regio Drechtsteden.

Woonkracht10 heeft structureel overleg met de belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied. De prestatieafspraken zullen in de komende jaren een kortere looptijd kennen dan nu het geval, wat de visitatiecommissie waardeert. De tienjarige periode vanuit het PALT passen, zowel voor de gemeenten als de corporatie, niet meer binnen de huidige periode met dynamische ontwikkelingen. De visitatiecommissie beoordeelt de kortere looptijd van de toekomstige afspraken als zeer positief. Dit maakt het makkelijker de opgaven te concretiseren en de prestaties te monitoren.

Presteren volgens belanghebbenden nog voldoende maar neemt wel af

Het presteren van Woonkracht10 wordt door de belanghebbenden in algemene zin als voldoende gekwalificeerd, maar is minder dan 4 jaar geleden. Met uitzondering van de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie, liggen de gemiddelde cijfers per prestatieveld op of boven de zeven. Wat daarbij opvalt, is dat de overige belanghebbenden de prestaties van Woonkracht10 op bijna alle velden minder positief beoordelen dan de gemeenten en huurders. De gemeenten zijn zeer positief over de actieve en constructieve rol die Woonkracht10 speelt in het regionale overleg. Maar ook bilateraal zijn er goede afspraken te maken met Woonkracht10. De corporatie is betrokken en betrouwbaar, zowel op het niveau van het management als 'de werkvloer'. Voor de visitatiecommissie is dit een zeer positief aspect van het functioneren van Woonkracht10.

De huurders vinden de betrokkenheid bij de beleidsvorming te beperkt. Volgens de visitatiecommissie is dit een serieus aandachtspunt en behoeft verbetering. De informatievoorziening moet eerder in het besluitvormingsproces plaatsvinden. Belanghebbenden worden wel gevraagd input te leveren, maar er gebeurt volgens hen te vaak onvoldoende mee. Het proces gedurende de totstandkoming van Thuis Geven werd wel goed gewaardeerd, maar de laatste tijd is er vaker onvrede over de communicatie en mogelijkheden tot participatie.

Woonkracht10 lijkt de tol te betalen van de forse inspanningen om de bedrijfsvoering beter op orde te krijgen en de benodigde bezuinigingen door te voeren. Hierdoor is de aandacht (tijdelijk) sterk gericht op de organisatie zelf, waardoor belanghebbenden meer afstand voelen in hun relatie met de corporatie. Ook de bewuste keuze van Woonkracht10 om binnen een aantal wijken niet meer actief te zijn, speelt hier mee.

Financieel sterke corporatie

Woonkracht10 staat er financieel sterk voor en de financiële meerjarenplannen laten zien dat dit ook de komende jaren zo blijft. Men voldoet ruimschoots aan alle ratio's en criteria die door de externe toezichthouders worden gehanteerd. De corporatie schenkt veel aandacht aan haar financieel presteren. Vanaf 2014 gebruikt Woonkracht10 scenario's om de financiële risico's in

beeld te brengen. De visitatiecommissie waardeert het zeer dat deze systemen zijn geïntroduceerd en continue worden verbeterd. Een aandachtspunt hierbij is het in balans brengen van de aandacht voor het financiële en het maatschappelijke presteren. De laatste jaren was er veel aandacht voor de financiële aspecten, zowel bij het management als de Raad van Commissarissen. Gelet op de interne (fusie) en externe omstandigheden (crisis en het rijksbeleid) is deze focus overigens volgens de visitatiecommissie te begrijpen. Ook vanuit de vorige visitaties is een sterke nadruk op het financiële beleid navolgbaar. Voldoende balans is echter essentieel voor een goed functionerende corporatie.

Doelmatigheid sterk verbeterd

Woonkracht10 zet succesvol in op een verlaging van de bedrijfslasten. De onderhoudslasten zijn zeer sterk gedaald, naar een niveau ruim onder de referentie en het landelijk gemiddelde in 2012. De recente beleidsmatige keuzes (sluiten vestigingen, Service Center) hebben tot gevolg dat de bedrijfslasten de komende jaren verder gaan teruglopen. Met name de personeelslasten zullen vanaf 2014 verder gaan dalen.

Governance goed op orde

De besturing van Woonkracht10 is goed op orde. Dit geldt zowel voor het dagelijkse management als het toezicht hierop. Het management heeft in 2013 met Thuis Geven een actuele visie vastgelegd op haar huidige positie als corporatie en haar toekomstig functioneren, rekening houdend met de snel veranderende omgeving van de corporatiesector. Deze visie is vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Woonkracht10 werkt aanvullend met een set aan prestatiedoelstellingen voor de bestuurder. Het financiële beleid wordt jaarlijks door het bestuur opgesteld, besproken en geaccordeerd door de RvC. De visitatiecommissie constateert dat de plancyclus elk jaar adequaat wordt doorlopen.

De visitatiecommissie vindt dat de Raad van Commissarissen goed functioneert. De samenstelling is evenwichtig, de besluitvorming gaat over de juiste zaken en vindt in goed overleg plaats. Een aandachtspunt is de tijdige (bij)scholing van de leden van de Raad. Uit de beschikbaar gestelde documenten en het interview met de RvC, blijkt dat dit minder structureel plaatsvindt. Er heeft een afwijking van de toepassing van de Governance Code plaatsgevonden door verlenging van de zittingstermijn van de vorige voorzitter. De visitatiecommissie is van mening dat Woonkracht10 hier goed in heeft gehandeld en de benodigde onderbouwing geeft voor deze keuze. Er is een bruikbaar toetsingskader aanwezig, maar formeel is er geen document met deze benaming.

Woonkracht10 monitort haar prestaties met behulp van kwartaalrapportages, waarin voor verschillende prestatievelden informatie is opgenomen. De visitatiecommissie beoordeelt vooral het continue streven naar een verbetering van de kwartaalrapportages als positief. Aandachtspunten voor dit onderdeel zijn de constatering van de accountant dat de managementinformatie nog een hoge mate van detailniveau bevat. De visitatiecommissie constateert ook dat de kwartaalrapportages nog geen concrete verbeteringsvoorstellen bevatten, indien prestaties achterblijven bij de doelen. Hier zijn verbeteringen mogelijk, maar de cyclus plan-check-act is op orde.

Conclusie: hoger dan de norm

Concluderend geldt dat Woonkracht10 op alle hoofdpunten hoger dan de norm scoort. Op de gebieden communicatie met de huurders en betrokkenheid van belanghebbenden valt winst te behalen. De sterke verbetering van de efficiency is een opvallende prestatie van de afgelopen jaren. Besturing en toezicht zijn goed op georganiseerd. Samenvattend kan Woonkracht10 als een gedegen corporatie met visie en innovatiekracht worden gekarakteriseerd.

Terugblik vorige visitatie

In 2010 zijn de vorige maatschappelijke visitaties van destijds nog Westwaard Wonen en Forta opgeleverd. Deze visitaties, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, zijn uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitaties en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken. Voor de volledigheid zijn de cijfers van de vorige en onderliggende visitatie in onderstaande tabel wel naast elkaar gezet, waarbij is aangegeven hoe de verschillen moeten worden geïnterpreteerd.

Tabel 0.1 Terugblik vorige maatschappelijke visitatie

Referentie-kader	Forta 3.0	West-waard 3.0	5.0	Interpretatie
Ambities	7,2	7,3	7,0	Een vergelijking op dit onderdeel kan feitelijk niet worden gemaakt, daar dit onderdeel in de huidige methodiek op heel andere wijze wordt gezien. De prestaties ten aanzien van de ambities worden niet meer beoordeeld, maar er wordt gekeken naar de kwaliteit van de ambities in het licht van de opgaven. Met een cijfer 7 laat Woonkracht10 zien dat haar ambities in belangrijke mate in lijn liggen met de opgaven in het werkgebied.
Opgaven	7,8	7,6	7,0	Presteren naar opgaven kent weinig verandering ten opzichte van de eerdere methodieken. Op dit onderdeel is een 7,0 de norm. Woonkracht10 scoort met een 7,0 op de norm. Dit is lager dan bij de vorige maatschappelijke visitaties.
Belanghebbenden	7,8	7,4	7,0	De waardering van de belanghebbenden is licht gedaald ten opzichte van de vorige visitaties. Bij dit onderdeel zijn twee meetpunten toegevoegd namelijk de tevredenheid ten aanzien van de communicatie en de tevredenheid over de betrokkenheid bij beleid. Zichtbaar is dat belanghebbenden gemiddeld hier een wat lagere beoordeling aan toe kennen.
Vermogen	6,1	6,1	7,7	Het ijkpunt voor Presteren naar Vermogen ligt in methodiek 5.0 op een 6,0. Woonkracht10 scoort met een 7,7 duidelijk ruim boven dit ijkpunt. Bovendien is de beoordeling relatief gezien ruim hoger dan bij de vorige maatschappelijke visitatie. Het normenkader is t.o.v. de vorige visitatie aangescherpt en aangepast.
Governance	8,0	7,8	7,2	Het ijkpunt ten aanzien van Governance is een 6,0. Woonkracht10 scoort met een 7,2 ruim boven het ijkpunt. De beoordeling is wel lager dan bij de vorige maatschappelijke visitatie, dit voornamelijk als gevolg van de afwijking in toepassing van de governance code. Het normenkader is t.o.v. de vorige visitatie aangescherpt en aangepast.
Totaal				In methodiek 5.0 wordt geen integraal gemiddelde beoordeling meer gegeven.

De veranderingen in de methodiek maken het niet altijd even makkelijk een goede vergelijking te maken tussen de nieuwe en de vorige visitatie. Dit heeft vooral te maken met het normenkader dat op sommige punten is aangescherpt en aangepast. Echter, dit betekent niet dat er geen ontwikkeling zichtbaar zal zijn in het maatschappelijk presteren van Woonkracht10 dan wel in de manier waarop de corporatie het maatschappelijk presteren gerealiseerd heeft.

In de vorige visitaties werden de volgende verbeterpunten benoemd. Verbeterpunten Forta:

- Meevallende jaarresultaten hebben niet geleid tot een toenemende vermogenspositie;
- Financiële sturing nog niet helemaal op orde.

Verbeterpunten Westwaard Wonen:

- Beleidskaders worden pas vastgelegd nadat prestaties zijn geleverd;
- Westwaard Wonen heeft nog geen uitgewerkte strategie voor het eigen bezit;
- De invloed van stakeholders op het beleid van Westwaard Wonen is in ontwikkeling.

De visitatiecommissie is van mening dat Woonkracht10 deze verbeterpunten grotendeels goed ter hand heeft genomen en zich ook duidelijk heeft verbeterd op deze punten. De vermogenspositie en financiële sturing zijn nu uitstekend op orde. De beleidskaders zijn tijdig helder vastgelegd in een visie en doorvertaald naar jaarplannen en (meerjaren)begrotingen. Er is een strategisch voorraadbeleid ontwikkeld, wat adequaat wordt gebruikt. De invloed van stakeholders op het beleid blijft een aandachtspunt.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Woonkracht10 goed functioneert als woningcorporatie. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De volgende punten worden genoemd:

- Het verbeteren van de balans tussen aandacht voor maatschappelijk en financieel rendement. Nu de financiële huishouding op orde is, zijn hier meer mogelijkheden toe;
- Verbeter de communicatie met de belanghebbenden, met name de organisaties waarmee wordt samengewerkt. Betrek hen meer en tijdig bij het formuleren en uitvoeren van het beleid;
- Tijdig (bij)scholen van de leden van de Raad van Commissarissen;
- Benoem benodigde acties in de kwartaalrapportages;
- Formaliseer een aantal essentiële kaders, zoals het Toezichtskader van de Raad van Commissarissen en het Investeringsstatuut. Beide kaders zijn materieel aanwezig bij Woonkracht10, maar niet in de vorm van een integraal document;
- Formuleer de nieuwe prestatieafspraken met de gemeenten SMART zodat dit beter meetbaar is. Zorg voor wederkerigheid in de afspraken met de gemeenten, zodat alle partijen hieraan kunnen worden gehouden.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gem. cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	6,6	8,0	7,0	6,0	7,4	-	7,0	75%	7,0	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	7,1	7,2	6,9	7,4	7,4	-	7,2	50%	7,0	
Relatie en communicatie							7,4	25%		
Invloed op beleid							6,4	25%		
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit							8,0	30%	7,7	
Doelmatigheid							7,0	30%		
Vermogensinzet							8,0	40%		
Presteren ten aanzien van Governance										
Besturing	Plan						8,0	7,3	33%	7,2

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gem. cijfer	Weging	Eindcijfer
	Check						7,0	7,3	33%
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						8,0		
	Toetsingskader						7,0		
	Governancecode						7,0	7,0	33%
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						6,0		
	Openbare verantwoording						8,0		

Prestatievelden: 1. Huisvesting van de primaire doelgroep; 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen; 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer; 4. (Des)investeringen in vastgoed; 5. Kwaliteit van wijken en buurten; 6. Overige prestaties.

Samenvatting

Profielschets

Werkgebied

Woonkracht10 is werkzaam in de regio Drechtsteden, waarbij het bezit is gelegen in de vijf gemeenten Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht en Zwijndrecht. Het grootste deel van het bezit is gelegen in de twee laatstgenoemde gemeenten en het bezit in Dordrecht is zeer beperkt. De corporatie is in juli 2010 ontstaan uit een fusie tussen Forta en Westwaard Wonen. Woonkracht10 had in 2012 volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in deze vijf gemeenten een totaal bezit van 11.204 huurwoningen en 74 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit Woonkracht10 garages (228), bedrijfsruimten/winkels en overig bezit (82). De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel. In totaal behoren 125 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

Woningbezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van Woonkracht10 voor het grootste deel bestaat uit meergezinswoningen. In vergelijking met de referentiegroep heeft de corporatie ongeveer een even groot aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen valt op dat een aanzienlijk deel uit hoogbouw bestaat; een aandeel dat fors hoger ligt dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Daarentegen heeft de corporatie een minder groot aandeel meergezins etagebouw met en zonder lift dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De woningvoorraad bestaat voornamelijk uit woningen die gebouwd zijn in de jaren 45-60, '60, '70 van de vorige eeuw. Het grootste deel van de voorraad (ongeveer 45%), komt uit de jaren '60 en '70. Dit geeft een indicatie van de opgave op het gebied van renovatie en herstructurering die Woonkracht10 de aankomende jaren te wachten staat.

Tabel 0.2 Woningbezit Woonkracht10

Type woningen	Woonkracht10	Landelijk
Eengezinswoningen	42,0%	42,4%
Meergezins etagebouw zonder lift t/m 4 lagen	15,5%	26,2%
Meergezins etagebouw met lift	9,4%	14,1%
Hoogbouw	32,3%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	0,7%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2013), Woonkracht10, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van Woonkracht10 hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 454 per maand. De huurprijzen liggen daarmee nabij die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 459 en € 445 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen

bedraagt de huur 75,9% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet DAEB woningen gaat het om 92,6% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de maximaal toegestane huurprijs van de woongelegenheden van Woonkracht10, zowel voor DAEB als niet DAEB, hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie van Woonkracht10 (129) aanzienlijk lager scoort dan het gemiddelde bij de referentiegroep (148) en de landelijke benchmark (140). Dit zal te maken hebben met de kenmerken van het bezit: veel meergezinswoningen uit de jaren ' 60 en ' 70 in herstructureringsgebieden. Ook het ontbreken van schaarse punten in de regio en een slechter gemiddeld energielabel zijn debet aan de lagere score. Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Woonkracht10 een relatief mindere prijs-kwaliteitverhouding hebben dan gemiddeld gezien.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 17,9 en 73,0%. Woonkracht10 heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep meer betaalbare woningen (resp. 70,7% en 67,1 %). Het aandeel goedkope woningen ligt hoger dan de referentiegroep (14,7%) maar lager dan het landelijke gemiddelde (19,3%). Dit resulteert in een relatief klein aandeel woningen in de dure prijssegmenten. Het grootste deel van deze woningen (7,7%) valt nog binnen de huurtoeslaggrens.

Globale governancestructuur

Organisatie

Woonkracht10 is een corporatie met ongeveer 139 medewerkers (118 fte). Het bestuur wordt gevormd door twee bestuurders en de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn in de statuten omschreven. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden en zij oefent toezicht uit op het bestuur en legt jaarlijks in het jaarverslag verantwoording af over de manier waarop zij dat toezicht heeft uitgeoefend. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Figuur 0.1 Organogram Woonkracht10



Bron: Woonkracht10.

Verbindingen

Woonkracht10 had per 31 december 2013 de volgende deelneming structuur:

- Forta Vastgoed (aandeelhouder Stichting Woonkracht10), 100% moeder van Forta Ontwikkeling BV en Forta Beheer BV;

- Volgerlanden Ontwikkelingscombinatie vof (VOC) (per 31-12-2013 opgeheven): Woonkracht10 30%;
- VOF Koningshof: Forta Ontwikkeling bv (50%) en Kanters Projectontwikkeling BV (50%);
- Stadsherstel Drechtsteden NV: Woonkracht10 (31%) Trivire (38%)/Rhiant (5%)/Woningbouwvereniging Heerjansdam (1%)/Tablis (3%)/Woonbron Dordrecht (22%);
- Stichting Woonkeus Drechtsteden, deelnemers: Woonkracht10, Tablis Wonen, Trivire en Rhiant;
- WWW Diensten bv & WWW herstructurering BV: 100% dochters van Woonkracht10: Westwaard Wonen heeft in 2008 een beperkte nevenstructuur ingericht in het kader van de introductie van de (toen nog) partiële vennootschapsbelasting (VSO 1). Er zijn twee dochters opgericht. Er vinden voorsnog geen activiteiten in deze BV's plaats (per 13-12-2011 opgeheven).

Beoordeling

Woonkracht10 krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 0.3 Beoordelingen

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	7,0
Presteren naar Vermogen	Goed	7,7
Presteren ten aanzien van Governance	Ruim voldoende	7,2

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,0

Woonkracht10 scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities ruim boven de norm. Op alle prestatievelden worden voldoende tot ruim voldoende cijfers behaald. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de bijzondere doelgroepen hier een positieve bijdrage in. Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed is als voldoende beoordeeld, de geleverde prestaties evenaren in grote mate de opgaven maar op een aantal thema's heeft de corporatie niet of onvoldoende prestaties laten zien. Dit zijn de thema's sloop, particulier opdrachtgever schap en woonservicezones. Ook het presteren naar ambities is ruim voldoende: de ambities van Woonkracht10 zijn voor een belangrijk deel in lijn met de prestatieopgaven die er zijn in de regio en op lokaal niveau.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,0

De maatschappelijke prestaties van Woonkracht10 worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,0. Daarbij is een duidelijk verschil te zien in de beoordeling van de verschillende belanghebbenden. Wat opvalt, is dat overige maatschappelijke belanghebbenden de prestaties van Woonkracht10 minder positief beoordelen dan de gemeenten en huurders. Eerstgenoemde groep is zeer kritisch over de prestatievelden 'relatie en communicatie' en 'invloed op beleid' en beoordeelt het laatste prestatieveld zelfs met een onvoldoende. Daarnaast liggen er kansen voor verbetering als het gaat om de beoordeling van het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer'.

Presteren naar Vermogen

7,7

Op het gebied van Presteren naar Vermogen wordt Woonkracht10 beoordeeld met een 7,7. De financiële continuïteit en de vermogensinzet worden beide beoordeeld met 'goed', terwijl op het onderdeel doelmatigheid een ruim voldoende wordt genoteerd. Dit laatste komt voort uit relatief hoge bedrijfslasten ten opzichte van referentiecorporaties. Belangrijk is dat de bedrijfslasten in de afgelopen jaren duidelijk sneller zijn gedaald dan bij de referentie

corporaties en deze onder het landelijke gemiddelde liggen. Woonkracht10 heeft de laatste jaren een sterke vermogenspositie opgebouwd. Het financieel beleid en de planning en control cyclus zijn zodanig ingericht dat goed zicht bestaat op onder meer de kasstromen en de ontwikkeling van het vermogen. Woonkracht10 heeft een frequente en efficiënte monitoring van de financiële prestatievelden door kwartaalrapportages en balanced score cards. De versterkte inzet op een sobere en efficiënte bedrijfsvoering, waarin de digitalisering van diensten een belangrijke rol speelt getuigt eveneens van een gemotiveerde inzet van middelen. De beoordeling van Woonkracht10 op dit terrein is ruim boven de norm, ook gelet op het vooruitstrevende karakter van de investering in het digitale Service Center.

Presteren ten aanzien van Governance

7,2

Woonkracht10 presteert met een gemiddeld cijfer van 7,2 boven de norm als het gaat om governance. De beleidscyclus is op orde en de visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de Raad van Commissarissen als goed. De relatie tussen de RvC en bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De visitatiecommissie heeft waardering voor de actieve manier waarop de RvC omgaat met haar samenstelling. Zo is er bewust voor gekozen om een lid met fiscale/financiële kennis aan te trekken omdat hier specifieke kennis ontbrak. De commissie beoordeelt de mate waarin Woonkracht10 handelt naar de richtlijnen van de Governancecode als ruim voldoende. Dit mede gelet op de actieve wijze waarop met de code wordt omgegaan, de heldere onderbouwing en afdoende toelichting van de corporatie op toegestane afwijkingen in het jaarverslag. De Governancecode wordt daadwerkelijk in de praktijk gebracht, niet alleen op papier. Uit de gesprekken met de belanghebbenden komt naar voren dat de wijze van communicatie en betrokkenheid moet worden verbeterd. De belanghebbenden constateren een toenemende interne gerichtheid bij het bestuur van Woonkracht10 en sterke nadruk op de bedrijfsvoering, waardoor de communicatie thans minder soepel verloopt. Ook een aantal beleidsmatige keuzes van Woonkracht10, bijvoorbeeld om een minder actieve rol in bepaalde wijken te gaan spelen, wordt niet gewaardeerd. Vanuit de methodiek gezien is met bovenstaande sprake van een voldoende prestatie op het gebied van een actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft bij de planvorming.

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Woonkracht10 wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken met gemeenten en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert. Zowel de regionale- als de lokale opgaven worden in kaart gebracht.

1.2.1 Regionale opgaven

De vijf gemeenten waarin Woonkracht10 werkzaam is, maken onderdeel uit van de regio Drechtsteden. In dat verband hebben de betrokken gemeenten en de corporaties woningmarkt afspraken gemaakt voor de periode 2010-2020. Deze afspraken zijn vastgelegd in de Prestatie Afspraken Lange Termijn, afgekort PALT. Eind 2009 is voor de Drechtsteden en regionale woonvisie vastgesteld, welke is geactualiseerd in 2013.

Regionale Woonvisie 'Spetterend Wonen in de Drechtsteden'

Door het Drechtstedenbestuur is in december 2009 de Regionale Woonvisie 'Spetterend Wonen in de Drechtsteden' vastgesteld. In deze regionale woonvisie wordt een gezamenlijk woonbeleid gepresenteerd voor de periode 2010-2020. De belangrijkste veranderingen ten opzichte van de woonvisie uit 2004 zijn: nog meer nadruk op kwaliteit, meer nadruk op de bestaande voorraad en verdere uitwerking aan sturing. Ingezet wordt op nieuwe aantrekkelijke woonmilieus, vooral in een levendige stedelijke omgeving en in een rustige en groene omgeving. Bovenstaande ambities en uitgangspunten worden vertaald in twee hoofddoelstellingen met subdoelstellingen:

1. Woonkwaliteit

- Beter aanbod voor hogere inkomens;
- Betere kwaliteit in sociale sector en betere spreiding;
- Meer levensloopbestendige woningen en keuzevrijheid;
- Beter aanbod voor speciale doelgroepen;
- Betere toekomstwaarde, levensloopbestendigheid, veiligheid en duurzaamheid.

2. Omgevingskwaliteit:

- Beter aanbod hoogwaardige stedelijke woonmilieus;
- Beter aanbod groene en blauwe woonmilieus;
- Herstructurering verouderde wijken;
- Versterken kwaliteit bestaande wijken.

Regionaal moet gezorgd worden voor voldoende aanbod, zowel kwantitatief als kwalitatief. In de woonvisie staat een opgave genoemd van 10.000 à 12.000 woningen voor de periode 2010 – 2020. Voor sloop is een programma opgenomen van 3.000 à 4.000 woningen, zodat netto 7.000 à 8.000 woningen worden toegevoegd. De demografische ontwikkeling en de regionale ambitie zijn hierbij het uitgangspunt geweest. De opgave is aan de hand van de ontwikkeling van de

verschillende bevolkingsgroepen verder uitgewerkt naar woonmilieus en woningcategorieën per gemeente.

Met de regionale woonvisie onderstrepen de Drechtsteden het belang om lokale uitwerking op belangrijke hoofdpunten af te stemmen en zo gezamenlijk richting te geven aan de ontwikkelingen op de woningmarkt. De concrete uitvoering van deze hoofdpunten dient plaats te vinden op lokaal niveau. Deze lokale invulling en uitwerking zijn afgestemd op en passend binnen gezamenlijk te stellen regionale programma's, de zogenaamde PALT-afspraken. De regionale woonvisie dient dus als kader voor lokaal woonbeleid en als basis voor een gezamenlijk regionaal vast te stellen programma. Jaarlijks verschijnt ook de Woonmonitor, waarin verslag wordt gedaan van de voortgang van de uitvoering van de afspraken op het gebied van wonen.

Wonen in de Drechtsteden 2013

De rapportage 'Wonen in de Drechtsteden 2013' is de rapportage en actualisering voor het te voeren beleid binnen de Drechtsteden ten aanzien van Wonen en Stedelijke Vernieuwing. In de nota worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen ten aanzien van het Wonen weergegeven in 2012 en prognoses gegeven voor de woningbouwprogrammering 2010-2020. Dit alles wordt afgezet tegen het, op basis van de Woonvisie Drechtsteden afgesproken programma en, nu vooral, tegen de afzetruimte op de markt.

Belangrijke ontwikkelingen zijn de economische vooruitzichten, de slechte ontwikkelingen op de woningmarkt en het afgesloten woonakkoord door de regering. In 2012 is voor de Drechtsteden een woningmarktverkenning uitgevoerd door ABF-research, waarin een grote verschuiving van de woningvraag naar lagere prijssegmenten en van koop naar huur wordt geschetst.

Prestatie Afspraken Lange Termijn (PALT) 2010-2020

De Drechtsteden gemeenten hebben eind 2010 de regionale prestatieafspraken ondertekend. In de PALT-afspraken staan de doelstellingen die regiogemeenten en regio corporaties willen bereiken. Deze afspraken hebben zowel betrekking op fysieke als op sociale maatregelen. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de financiële en organisatorische spelregels. De PALT-afspraken hebben een doorlooptijd van 10 jaar.

De centrale doelstellingen van PALT 2010-2020 zijn als volgt:

- Een gedifferentieerd woningaanbod, waarin voor alle bevolkingsgroepen daadwerkelijk iets te kiezen valt, ten aanzien van zowel woningtype, prijsklasse als woonmilieu;
- Een duurzame, klimaat- en toekomstbestendige woningvoorraad;
- Er voor zorgen, dat in elke wijk de leefbaarheid op peil is in een schone, hele en veilige woonomgeving met bijbehorend voorzieningenniveau.

In PALT 2010-2020 worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De prestatieafspraken zijn gericht op verbetering van de regionale woningmarkt: betere (woon/leef)kwaliteit in de Drechtsteden en meer in evenwicht in de woningmarkt (kansen voor iedereen);
- Het belangrijkste knelpunt van de regionale woningmarkt is de beperkte kwaliteit. Dat levert problemen op voor de doorstroming, immers, de middeninkomens hebben weinig keuze en de hogere inkomens hebben te weinig mogelijkheden in de regio;
- Brede taakopvatting voor corporaties (meer dan alleen verhuren van woningen);
- Er is (nog steeds) een overschot aan sociale huurwoningen in de Drechtsteden. De voorraad is echter niet evenwichtig verspreid over de regio;
- Door de in PALT 2010-2020 vastgelegde afspraken neemt het overschot aan sociale huurwoningen de komende jaren af;

- Er worden afspraken gemaakt voor een periode van 10 jaar, maar halverwege deze periode worden de afspraken herijkt;
- PALT is niet statisch. Ook buiten de herijking om blijven partijen voortdurend met elkaar in gesprek. Indien nieuwe wetgeving, inzichten of omstandigheden daartoe aanleiding geven, worden de afspraken aangepast of aangevuld. Zo wordt de komende jaren zowel de aanpak van de particuliere woningvoorraad als de aanpak huisvesting arbeidsmigranten verder uitgewerkt.

Op dit moment zijn de partijen bezig met een herziening van de gemaakte PALT-afspraken. Inzet in de regionale meerjarensafspraken is het maken van afspraken over tenminste het doel, de ambities en het proces. Op lokaal niveau worden de prestatieafspraken jaarlijks uitgewerkt.

1.2.2 Lokale opgaven

Gemeente Zwijndrecht

Intentieverklaring Zwijndrecht (2010)

De gezamenlijk woningcorporaties in de Drechtsteden hebben in 2007 hun 'Bod op de samenleving' uitgebracht. Hierin hebben zij aangegeven welke bijdrage zij willen leveren aan een goed woon- en leefklimaat in de regio. De gemeente Zwijndrecht heeft recent een groot deel van haar beleid geactualiseerd, waarbij de corporaties nauw betrokken zijn geweest. Dit maakt het mogelijk om een gezamenlijke ambitie te formuleren voor het (toekomstig) wonen in Zwijndrecht en Heerjansdam. Het primaire doel van deze intentieverklaring is om die ambitie vast te leggen en gezamenlijk te onderschrijven. De intentieverklaring vormt vervolgens het overkoepelend kader voor het maken van prestatieafspraken en de ontwikkeling van wijkgerichte programma's. De belangrijkste ambities per beleidsterrein zijn:

- Wonen: Een passende woning voor iedereen, Herprofilering bestaande sociale woningvoorraad, Kwaliteit in de marktsector verbeteren, Bouwtechnische kwaliteit woningvoorraad verbeteren en Identiteit Zwijndrecht als woongemeente verbeteren;
- Leefbaarheid;
- Wonen en Zorg;
- Voorzieningen en accommodaties;
- Werkgelegenheid.

Prestatieafspraken 2010-2020:

- Inkrimping van de sociale woningvoorraad: partijen achten het wenselijk dat de sociale voorraad in de kern Zwijndrecht kleiner wordt; Gestreefd wordt naar -10% in 2020, een onttrekking van 679 woningen aan de sociale voorraad;
- Opvolging bij sociale problemen: Corporaties stimuleren samen met andere partijen een prettig woon- en leefklimaat in de wijken door de sociale samenhang tussen wijkbewoners te bevorderen en te investeren in de zelfredzaamheid van bewoners (o.a. via project Kanzo).
- De corporaties leveren een bijdrage aan de verbetering van de opvolging door de gemeente (pro)actief te informeren over de trends in de behoefte aan bepaalde vormen van dienstverlening en knelpunten in de doorverwijzing. Daarnaast door te participeren in relevante ketens van samenwerkingsverbanden rondom de zorg voor mensen met problemen;
- Inzet jongerenwerk: Het jongerenwerk wordt in opdracht van de gemeente uitgevoerd door Diverz. De partijen dragen bij aan de inzet jongerenwerk door hun signalen te communiceren naar de gemeente;
- Toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen: De gemeente heeft in haar structuurvisie voor de periode tot 2020 de gebieden rond de winkelcentra Noord en Walburg aangewezen als aandachtsgebieden voor integrale herontwikkeling.

- Het Maasterras wordt na 2015 herontwikkeld tot gemengd woon-werkmilieu. Woonkracht10 heeft in dit gebied 119 woningen in eigendom. Voor de gebieden Indische Buurt-Meerdervoort en Nederhoven II wordt onderzoek gedaan naar de gewenste ontwikkeling op (middel)lange termijn. Hierna kunnen concrete investeringsafspraken gemaakt worden;
- Verwachte mutaties tot 2020 in Zwijndrecht door Woonkracht10: nieuwbouw: 30 woningen in de sociale huurvoorraad, sloop 165 woningen en verkoop 165 woningen.

Gemeente Papendrecht

Woonvisie Papendrecht 2010-2020

In de Woonvisie Papendrecht 2010-2020 is toegewerkt op de visie naar het wonen in de gemeente Papendrecht in 2020. De volgende doelstellingen zijn geformuleerd:

- Niet meer woningen bouwen dan nodig zijn door het anticiperen op de bevolkingsdaling en de huishoudensontwikkeling: in de periode 2010-2020 worden maximaal 800 woningen gebouwd;
- Evenwichtige bevolkingssamenstelling:
 - voldoende aanbod voor lagere-, midden- en hogere inkomensgroepen;
 - voldoende aanbod voor starters en gezinnen;
 - voldoende aanbod voor senioren en mensen met een zorgvraag;
 - voldoende aanbod voor urgent woningzoekenden en vergunninghouders;
 - bij herstructurering streven naar bevolkingsmix en sociale stijging.
- Aantrekkelijke woningvoorraad:
 - woningvoorraad aan laten sluiten op vraag;
 - van groeigemeente naar beheergemeente (herstructurering);
 - behoefteonderzoek particulier opdrachtgeverschap uitvoeren.
- Aantrekkelijk woonmilieu:
 - woonmilieu aan laten sluiten op vraag;
 - voorzieningen dicht bij huis waarborgen;
 - veiligheid en leefbaarheid waarborgen.

Gemeente Alblasserdam

Nota Wonen Alblasserdam 2012-2020, met een doorkijk naar 2025

Voor Alblasserdam wordt voor de periode 2010-2020 uitgegaan van een nieuwbouwproductie van tenminste 900 woningen en 100 onttrekkingen, dus een netto toevoeging van 800 woningen. Het gaat hierbij om:

- de onttrekking van 100 sociale huurwoningen;
- de bouw van 50 appartementen sociale huur, 50 eengezinswoningen sociale huur, 350 koopappartementen en 450 koop eengezinswoningen.

Belangrijke projecten om deze opgave te realiseren zijn: Alblasserwerf, Waterhoven, Cornelis Smitstraat/Kerkstraat, Hof en Singel en Parallelweg.

Een belangrijk resultaat van PALT2010-2020 zijn de afspraken over de kwaliteit en de duurzaamheid van de (sociale) nieuwbouw. Met de corporaties is afgesproken dat de nieuwbouw op deze punten aan hogere eisen zal voldoen dan volgens het bouwbesluit wettelijk verplicht is.

De primaire doelgroep van het beleid, de sociale doelgroep en de lage middeninkomensgroepen (tussen € 33.614 - € 43.000) vragen ieder om hun eigen type aanbod. Denk aan verschillen/korting in huurprijs of een koopwoning met korting als KoopGarant. Alblasserdam beschikt over voldoende woningen om deze doelgroepen te bedienen.

De lokale invulling en uitwerking zijn afgestemd op en passend binnen gezamenlijk te stellen regionale programma's, de zogenaamde PALT-afspraken. De regionale woonvisie dient dus als

kader voor lokaal woonbeleid en als basis voor een gezamenlijk regionaal vast te stellen programma. Uitvoering van dit huidige woningbouwprogramma 2010-2020 draagt bij aan voldoende kwalitatieve woningen voor elke doelgroep binnen Alblasserdam, waarbij voorrang moet worden gegeven aan de realisatie van levensloopbestendige huurwoningen, zodat ouderen en starters bediend kunnen worden. Door het college is november 2011 vastgesteld dat binnen het huidige economische klimaat geen woningbouwprojecten (>10 woningen) buiten het bestaande woningbouwprogramma in de marktsector worden toegevoegd. Bij verandering van de marktomstandigheden zal bekeken worden of deze uitspraak nog steeds van kracht is.

Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam en Woonkracht10 2013-2017

De gemeente Alblasserdam en Woonkracht10 zien elkaar als belangrijke partners voor de lokale volkshuisvesting en hebben besloten tot het maken van meerjarige prestatieafspraken. Aan de hand van zes thema's zijn prestatieafspraken gemaakt:

Thema 1: Algemeen:

- De gemeente en Woonkracht10 informeren elkaar tijdig over beleidsvoornemens en planontwikkelingen t.b.v. de samenhang van het lokaal woonbeleid;
- Partijen sturen elkaar bestuurlijke stukken, zoals jaarverslagen, beleidsnota's etc.; Woonkracht10 vertrekt jaarlijks voor 1 februari een overzicht aan de gemeente van voorgenomen activiteiten (o.a. SVB) voor het komende jaar;
- Partijen zullen gebruik maken van de regionale woonmonitor, leefbaarheids- en verhuisonderzoek.

Jaarlijks stellen partijen vast of ze op schema liggen met de uitvoering van de PALT-afspraken.

Thema's: Woningvoorraad en verkoop:

- Voor de gemeente is Woonkracht10 de eerste partij voor de bouw van sociale huurwoningen;
- Bij sloop of verkoop van huurwoningen wordt het aantal huurwoningen gehandhaafd volgens de geldende PALT-afspraken (saldo 0);
- Woonkracht10 zal de gemeente jaarlijks op de hoogte stellen van het aantal verkocht woningen;
- De gemeente en Woonkracht10 streven naar een woningvoorraad met goede betaalbare huurwoningen.

De volgende nieuwbouwplannen staan gepland in de periode 2013-2017:

- Boerderij Randweg (zorgboerderij);
- Restauratie historisch pand Dam 143;
- Aankoop woningen dijklint (project Alblasserwerf);
- Corn.Smitstraat/Bochanenlocatie/gemeentewerf, WK heeft hier geen grondpositie;
- Wipmolenlocatie/Wilde Woutstraat;
- Oude Mavo/Parallelweg: grondgebonden huurwoningen;
- Verkoop huurwoningen: binnen de bestaande voorraad worden door Woonkracht10 huurwoningen aangewezen die voor verkoop in aanmerking komen. In 2013 zullen de volgende complexen voor vrije verkoop in aanmerking komen: Frans Halslaan, Rembrandtlaan en de Adriaan Ostadelaan;
- Renovatie/groot onderhoud: Woonkracht10 stelt jaarlijks een overzicht op van het planmatig onderhoud van de woningen en informeert de gemeente hierover;
- Voor de periode 2013-2017 zijn geen sloopplannen voorzien.

Thema Wonen, Zorg, Welzijn en Bijzondere doelgroepen:

- Partijen gebruiken de rapportages van St. Woonkeus om de slaagkans van de doelgroepen (starters, senioren en de aandachtsgroep) te volgen;

- Woonkracht10 streeft naar zo min mogelijke uitzettingen als gevolg van huurachterstanden of overlast;
- Woonkracht10 handhaaft de labels voor huurwoningen voor jongeren tot en met 22 jaar;
- Woonkracht10 is vanuit haar maatschappelijke positie en binnen haar mogelijkheden bereid betaalbare koopwoningen voor de middeninkomensgroep (inkomen tot 5.000 euro) in Koopgarant te bouwen of vergelijkbare woningen te labelen vanuit de bestaande voorraad;
- Woonkracht10 zal zich zodanig inspannen dat de aan de gemeente opgelegde taakstellingen voor de statushouders in elk geval worden gehaald;
- De gemeente onderzoekt de rol die Woonkracht10 zou moeten krijgen bij het beheer en onderhoud van woonwagens en/of woonwagenwoningen op de nieuwe locaties in Lint Vinkenveld;
- Partijen willen zorgen voor voldoende huisvesting voor ouderen, gehandicapten en mensen die onder begeleiding wonen.

Thema Leefbaarheid:

- Woonkracht10 streeft ernaar om haar woningbezit te laten voldoen aan het Politiekeurmerk Veilig Wonen;
- Huismeesters worden ingezet om toezicht te houden op o.a. de schoonmaak;
- Zowel de gemeenten als Woonkracht10 werken samen met de Stichting Welzijn Alblasserdam; in die aanpak staat preventie centraal.

Thema Kwaliteit en Duurzaamheid:

- Beide partijen zetten zich in voor energiezuinige en duurzame woningen (volgens GPR Gebouw);
- Woonkracht10 en de gemeente streven voor de bestaande bouw naar minimaal 20% besparing op het gebouw gebonden energieverbruik in de periode 2011-2020;
- Woonkracht10 zal jaarlijks schriftelijk aan de gemeente melden welke complexen met bestaande huurwoningen ingrijpend worden verbeterd.

Thema Uitvoering en Samenwerking:

- Eenmaal per jaar bestuurlijk overleg tussen partijen;
- Eenmaal per jaar wordt de samenwerkingsovereenkomst geëvalueerd, aangepast en opnieuw vastgesteld.

De samenwerkingsovereenkomst zal eind 2014/begin 2015 door partijen worden geëvalueerd.

Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht

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

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

met een optiemodel en een lotingsmodel. Het nieuwe systeem wordt door de corporaties uitgewerkt;

- In De Volgerlanden worden ongeveer 1.340 sociale woningen gebouwd. Door de voortdurende werkloosheid onder lager opgeleiden, de toename van het aantal alleenstaanden en de vergrijzing, zal de vraag naar betaalbare woningen de komende jaren aanzienlijk blijven. Met de woningcorporaties zullen afspraken worden gemaakt over het behoud van deze kernvoorraad;
- Van corporaties wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan (het verbeteren van) de leefbaarheid;
- Voorstel van de gemeente is om samen met de corporaties te bekijken of het mogelijk is om bij verkoop van huurwoningen voorrang te geven aan de doelgroepen (starters, alleenstaanden en mensen met een laag inkomen) die nu moeite hebben met het vinden van een betaalbare koopwoning. Om problemen (leegstand, verpaupering) voor te zijn moet er, samen met de eigenaren van de diverse ouderencomplexen, bekeken worden bij welke complexen in de toekomst verhuurbaarheidsproblemen verwacht kunnen worden;
- De gemeente hanteert bij nieuwbouw altijd de Kwaliteitseisen Nieuwbouwwoningen. Daarnaast is er in de gemeente Hendrik-Ido-Ambacht aandacht voor Duurzaam Bouwen.

Overige afspraken

Prestatieafspraken Woonkracht10 en Stichting Present (2013)

Woonkracht10 gaat uit van de zelfredzaamheid van huurders. Woonkracht10 is geen zorgverlener en lost problemen van huurders niet op. De huurder is zelf verantwoordelijk voor de oplossing en zal zelf de regie moeten voeren. Als dat door welke reden dan ook niet lukt, kan men zich richten tot Woonkracht10. Daarbij voeren wij zelf niet uit maar betrekken de juiste samenwerkingspartners zoals Stichting Present waarbij de geboden ondersteuning altijd tijdelijk is. Stichting Present is een stichting die bestaat uit vrijwilligers die kleine klussen verrichten voor mensen die dat zelf niet (meer) kunnen.

Tot voor kort was de inzet van Stichting Present vrijblijvend en gebaseerd op de capaciteit van Present. Door in 2011/2012 ook financieel een bijdrage te leveren aan Stichting Present is er gewerkt naar een meer vanzelfsprekende samenwerking indien gewenst. In het verlengde van de huidige samenwerking heeft Woonkracht10 het initiatief genomen tot prestatieafspraken te komen om de samenwerking verder te bestendigen. De in deze notitie vastgelegde afspraken zijn gemaakt voor de periode 1 juli 2013-1 juli 2014.

De gemaakte prestatieafspraken zijn:

- Jaarlijks zal Woonkracht10 aan de hand van cijfers van het voorgaande jaar, een besluit nemen aangaande de continuering van de samenwerking;
- Minimaal 15 aanmeldingen per jaar m.b.t. bezit Woonkracht10 (diverse verwijzers mogelijk);
- Maximale kosten per behandeling zijn 333 euro; Woonkracht10 financiert met een maximumbedrag van 5.000 euro per jaar.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Samenwerkingsovereenkomsten en convenanten zijn onder meer afgesloten met Huurdersstichting CombiRaad, Stichting Welzijn Alblasterdam (buurtbemiddeling), politie Zuid-Holland-Zuid en Stichting Present. Verder is een samenwerkingsconvenant ondertekend met gemeente en zorg- en welzijnspartners in Zwijndrecht ten behoeve van het samen opzetten van informatiepunten waar bewoners terecht kunnen met al hun zorg- en welzijnsvragen. In Hendrik-Ido-Ambacht heeft Woonkracht10 een leefbaarheidsconvenant met de gemeente en politie.

1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Woonkracht10 ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de volgende informatie:

- Prestatieafspraken verschillende gemeenten;
- Overige samenwerkingsovereenkomsten en convenanten;
- Ondernemingsplannen in de periode 2010-2013;
- Jaar- en meerjarenbegrotingen 2010-2013;
- Kwartaalrapportages en jaarverslagen 2010-2013.

De prestatieafspraken zijn dekkend voor de visitatieperiode 2010-2013. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage vier. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel en het oordeel over de ambities in het licht van de opgaven telt voor 25% mee. Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens is een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,0
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	7,0	75%	
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0			
(Des)investeringen in vastgoed	6,0			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4			
Ambities in relatie tot de opgaven	7,0		25%	

1.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

6,6

Het belang van het huisvesten van de primaire doelgroep is in de PALT-gemeenten aanwezig. In de gezamenlijk gemaakte afspraken staat dat de corporaties ieder jaar in richtlijnen vastleggen hoe zij hun taken op het gebied van uitvoering van de woonruimteverdeling gestalte geven. Dit doet Woonkracht10 sinds 2011 samen met collega-corporaties via Stichting Woonkeus Drechtsteden, waar wordt gewerkt met een lotings- en aanbodmodel. Wekelijks adverteert Woonkracht10 met woningen die vrijkomen. Sinds 2013 wordt het 'Sluizenmodel' gehanteerd: de 10% van het aanbod die vrij mag worden toegedeeld wijst Woonkracht10 toe aan inkomens tot € 43.000. De woningtoewijzing is conform afspraak gerealiseerd en er zijn hiervoor adequate systemen ingericht. Er zijn geen concrete prestaties afgesproken voor doorstroming. De betaalbaarheid is goed op orde met een aanbod van 91% goedkoop en betaalbaar.

In 2013 heeft de corporatie gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een inkomensafhankelijke huurverhoging te vragen. Woonkracht10 maakt hierbij een uitzondering voor de huishoudens met een inkomen tot € 43.000, omdat zij deze groep tot haar doelgroep rekent.

Vanuit het Rijk krijgt Woonkracht10 (via de gemeenten) een taakstelling opgedragen voor het huisvesten van statushouders. Woonkracht10 geeft hier actief invulling aan door ieder jaar woningen in de gemeenten aan te bieden en heeft voor 95% aan de taakstelling voldaan.

In de Intentieverklaring die Woonkracht10 samen met andere corporaties heeft getekend met de gemeente Zwijndrecht, staat dat partijen het wenselijk achten dat de sociale voorraad in de kern Zwijndrecht kleiner wordt. Gestreefd wordt naar -10% in 2020. Wat betreft het aandeel van Woonkracht10 in de afname van de sociale woningvoorraad in Zwijndrecht is deze in de periode 2010-2013 minder groot dan was afgesproken. Redenen hiervoor zijn de vertraging van een groot sloop-nieuwbouw project (Koninginneweg) en de omzetting van vrije koop (markt) naar koopgarant (sociaal) vanwege de crisis. Ook hebben woningen met een huurprijs net boven de liberalisatiegrens een lagere huurverhoging gekregen waardoor deze weer in het sociale segment terecht kwamen. Woonkracht10 voldoet aan de opgaven op het prestatieveld 'huisvesting van de primaire doelgroep', alleen op het thema huisvesting van statushouders is de opgave niet helemaal gehaald. De beoordeling van het prestatieveld huisvesten primaire doelgroep is gemiddeld een 6.6 en ligt daarmee tussen 'voldoende' en 'ruim voldoende' in.

1.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

8,0

In de visitatieperiode heeft Woonkracht10 zich hard gemaakt voor voldoende en betaalbare woningen voor senioren en mensen met een beperking/kwetsbare groepen op de regionale woningmarkt. Ten aanzien van de groep senioren betrof dit onder meer het bouwen van nieuwe levensloopbestendige woningen (o.a. De Grote Vaart in Papendrecht, 30 appartementen met zorginfrastructuur) maar ook het renoveren van woningen met aandacht voor levensloopbestendigheid (Constantijn Huygenslaan, Papendrecht). Met het nieuwe woonruimteverdelingsmodel (Woonkeus) is voldoende rekening gehouden met senioren; deze woningen worden niet per internet aangeboden maar nog op de 'oude' manier.

De woningtoewijzing aan andere bijzondere doelgroepen was passend bij de vraag die in het 'PALT' en het 'Convenant Gespreide huisvesting en zorg van bijzondere doelgroepen' omschreven is. De onderbouwing in harde cijfers zien we terug in de jaarverslagen, onder andere het aantal afgesloten bijzondere huurovereenkomsten per jaar. In de afgelopen jaren bedroeg het aantal bijzondere huurovereenkomsten gemiddeld veertien per jaar. Ook in de nieuwbouw is er ook op dit terrein een aantal prestaties geleverd, zo zijn in Papendrecht vijftig wooneenheden voor mensen met autisme opgeleverd (Yulius), negen woonwagenwoningen en zes patiowoningen voor meerderjarige kinderen van woonwagenbewoners.

Een nieuwe bijzondere doelgroep voor de corporaties vormt de arbeidsmigrant. In het PALT is de afspraak gemaakt dat afhankelijk van de gebleken vraag gemeenten en corporaties lokaal aanvullende afspraken maken over het al dan niet tijdelijk huisvesten van deze groep. Woonkracht10 heeft hier in 2013 reeds een prestatie laten zien door middel van de verhuur van woningen in het gebouw De Lus in Zwijndrecht aan de organisatie Koweli real estate BV. Deze organisatie zorgt voor de huisvesting van arbeidsmigranten. In de regio Drechtsteden werkt Woonkracht10 samen met het Specialistisch Team Wonen van de Dienst Gezondheid & Jeugd. Dit team zorgt voor begeleiding van klanten met een bijzondere huurovereenkomst. Dit zijn bewoners die ondersteuning nodig hebben bij het zelfstandig wonen. Dit kan gaan om overlast gevend, zorgmijdend gedrag of financiële problemen. In het bijzondere huurcontract worden afspraken vastgelegd tussen de huurder, de corporatie en de instelling.

De prestaties op dit prestatieveld, zoals deze naar voren zijn gekomen in jaarverslagen en interne en externe gesprekken, passen op dusdanige wijze bij de opgaven in het werkgebied, dat de commissie deze als 'goed' beoordeelt.

1.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,0

De kwaliteit van de dienstverlening heeft Woonkracht10 in de visitatieperiode laten meten door KWH. Voor de fusie in 2011 maakten Westwaard Wonen en Forta ook gebruik van de diensten van KWH. In 2013 heeft de corporatie zich door voldoende scores op alle meetonderdelen verzekerd van behoud van het label tot 2015. Wel verdienen klachtenafhandeling en communicatie en informatie enige extra aandacht. Eind 2013 is het contract met KWH opgezegd en wordt het beschikbare budget aangewend voor onderzoek naar de meest bruikbare meetinstrumenten voor klantbeleving. In Papendrecht is in 2010 een klantenpanel georganiseerd maar in de jaren daarna zijn er in de werkgemeenten geen klantenpanels gehouden.

Er zijn geen prestatieafspraken gemaakt op het terrein van kwaliteit van dienstverlening. Het ondernemingsplan van Woonkracht10 geeft wel een aantal normen/richtlijnen voor de onderdelen aan. Zo moet de klantwaardering in termen van KWH minimaal 7.5 zijn, moeten de huurders betrokken worden bij de keuzen van het planmatig onderhoud, schilderwerk en afwerkingsniveau en moet er naast de KWH analyse ook op een andere manier de klanttevredenheid gemeten worden (bijvoorbeeld enquêtes en klantenpanels). In de visitatieperiode lag het KWH-cijfer boven 7.5 (alleen in 2013 zakte het cijfer naar 7.4). Door het bepalen van ZAV-beleid geeft Woonkracht10 huurders meer keuzevrijheid bij de inrichting van de woning. Een klantenpanel is slechts in één gemeente georganiseerd maar de after-sales enquêtes bij de verkoop van huurwoningen is wel goed van de grond gekomen.

Woonkracht10 presteert goed op het terrein van energie/duurzaamheid en overtreft de gemaakte prestatieafspraken, het enige thema binnen dit prestatieveld waar prestatieafspraken voor zijn gemaakt. De opgave zoals die er staat is een formulering die tussen Rijk en Aedes is overeengekomen. Door Woonkracht10 is ervoor gekozen om de energie-opgave uit te drukken in labels in plaats van energiebesparing. Op dit moment zijn er nog ca. 8.000 onzuinige woningen en is deze opgave vertaald in het verbeteren van 800 woningen per jaar. De voortgang hiervan wordt gerapporteerd in de kwartaalrapportages. Het plan energie-labeling is in 2013 verder uitgewerkt en wordt in 2014 officieel uitgevoerd. Bij nieuwbouw en renovatie worden energiezuinige materialen gebruikt die lang meegaan.

Op het terrein van mutatie- en reparatieonderhoud alsmede klachtenmanagement zijn in de visitatieperiode pilots van start gegaan. De pilot mutatieonderhoud welke in 2012 startte en waarbij het onderhoud meer klant gestuurd wordt uitgevoerd, leidde tot een duidelijke kostenbesparing. De pilot reparatieonderhoud heeft als doel 20% besparing van de kosten en circa 800 minder facturen. De resultaten hiervan zijn nog niet bekend. De metingen van de klachtenmanagement pilot waren positief en de bewoners waardeerden vooral de manier van aandacht geven.

Hoewel niet op alle terreinen van het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' prestatieafspraken zijn vastgelegd, maar wel prestaties geleverd zijn, beoordeelt de commissie dit prestatieveld met een 7. Woonkracht10 laat door de normstellingen in haar ondernemingsplan zien dat zij waarde hecht aan de thema's binnen dit prestatieveld.

1.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,0

Ondanks veranderende omstandigheden en afname van beschikbare middelen zijn er gedurende de visitatieperiode diverse nieuwbouwprojecten van de grond gekomen en is voldaan aan de nieuwbouwafspraken van PALT. In de periode 2010-2013 zijn 311 nieuwe huur- en koopwoningen opgeleverd en dat is al 95% van de taakstelling van de opgave 2010-2015. In de PALT-afspraken is vastgelegd dat Forta/Westwaard een totale slooppogave

hebben van 182 woningen in de periode 2010-2015. In de periode 2010 tot en met 2013 zijn er 42 woningen gesloopt, waarmee de realisatie behoorlijk achter op koers ligt.

In de PALT-afspraken is vastgelegd dat er 274 woningen uit het bezit verkocht gaan worden, ca. 55 woningen per jaar. In de periode 2010-2013 zijn er 49 huurwoningen per jaar verkocht, waarmee de realisatie goed op schema ligt maar onder de norm ligt. Dit is echter wel positief te duiden, met het oog op de economische omstandigheden in de visitatieperiode. Woonkracht10 heeft, zoals in het PALT maar ook in de bilaterale prestatieafspraken met de gemeenten Zwijndrecht en Alblasserdam afgesproken is, instrumenten ingezet om de verkoop van woningen te bevorderen. Dit is onder meer gebeurd door verkoop onder voorwaarden (Koopgarant) en de verkoop van 'kluswoningen'. Deze 'kluswoningen' zijn door de gemeente Zwijndrecht als particulier opdrachtgeverschap beschouwd. In Papendrecht en Alblasserdam is niet voldaan aan de opgave om in ieder van deze gemeenten één locatie voor particulier opdrachtgeverschap te bestemmen.

In 2011 heeft Woonkracht10 een strategisch voorraad beleid geformuleerd en vanaf 2013 wordt er met een nieuw automatiseringssysteem gewerkt welke veel informatie geeft over het rendement van de woningen.

Als het gaat om maatschappelijk vastgoed zijn niet alleen een aantal zorgwoningen opgeleverd, maar zijn bijvoorbeeld ook een aantal MFC's gerealiseerd, een brede school, wooneenheden voor autistische mensen en zorgplaatsen in een zorgboerderij. Met de PALT-gemeente zijn in de visitatieperiode geen afspraken gemaakt over de realisering van maatschappelijk vastgoed, maar de prestaties passen wel binnen de ambitie van Woonkracht10 om in de periode 2012-2014 minimaal één nieuwbouwproject per vestiging te initiëren op het gebied van zorg/onderwijs en/of dienstverlening. Aan de inspanningsverplichting om in iedere PALT-gemeente een woonservicezone te realiseren, is door Woonkracht10 niet voldaan. Met uitzondering van Alblasserdam waar een woonservicezone (MFC) is gerealiseerd.

Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed bestaat uit een aantal thema's. Het niet behalen van prestaties bij de slooppogaven en de beperkte prestaties op de beschreven opgaven particulier opdrachtgeverschap en woonservicezones, hebben de totale beoordeling in negatieve zin beïnvloed. Daarentegen is de commissie zeer tevreden over de prestaties op de thema's nieuwbouw en koop-huurvormen. Alles overziend komt de commissie tot een oordeel 'voldoende' voor dit prestatieveld.

1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,4

Op het terrein van leefbaarheid heeft Woonkracht10 in de visitatieperiode veel initiatieven ontplooid en diverse convenanten en intentieovereenkomsten getekend.

Er zijn diverse projecten met stakeholders uitgevoerd. Woonkracht10 heeft het Bij Bosshartproject in Zwijndrecht gerealiseerd en verhuurd aan het Leger des Heils. Dit is een woonkamer in de buurt en de bewoners kunnen tuingereedschap lenen van Woonkracht10.

Bewoners en Woonkracht10 initieerden in de visitatieperiode samen diverse leefbaarheidsactiviteiten. In de gehele visitatieperiode loopt het succesvolle Doe Mee-concept eerst in Alblasserdam en Papendrecht en later ook in Zwijndrecht. Het 'Doe-Mee-concept' is een initiatief dat bewoners in de werkgemeenten bij concrete leefbaarheidsprojecten betreft, zoals een burendag. Woonkracht10 heeft in de periode 2010-2013 jaarlijks gemiddeld € 225.000 uitgegeven aan leefbaarheidsprojecten in het werkgebied. Dit loopt op van € 172.000 in 2010 tot € 300.000 in 2013. In Alblasserdam is de woonomgeving Boerenpad opgeknapt en is de woonomgeving van de

jongerenwoningen Kalmoes verbeterd. In de gemeente Papendrecht is in 2011 een pilot buurtbemiddeling opgestart en deze is succesvol afgerond en doorvertaald naar prestatieafspraken met de gemeente en politie. Na buurtbemiddeling Papendrecht is er vorig jaar ook in Alblasserdam gestart met buurtbemiddeling. In Papendrecht heeft Woonkracht10 de samenwerking met het Leger des Heils en Vluchtelingenwerk verstevigd.

De beoordeling van het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' is gemiddeld een 7,4.

1.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

In het kader van de visitatie zijn meerdere beleidsplannen van Woonkracht10 van belang voor de inventarisatie van de eigen ambities en doelstellingen. Voor de fusie hadden de fusiepartners ieder een ondernemingsplan. Na de fusie in 2011 heeft Woonkracht10 haar strategische doelstellingen en ambities verwoord in het ondernemingsplan 'Deuren Openen' 2011-2014. In 2013 is een nieuw ondernemingsplan opgesteld 'Thuis Geven'. Daarnaast worden jaarlijkse doelstellingen en ambities opgesteld in de jaarplannen. De monitoring van zowel de strategische, als jaarlijkse doelstellingen en ambities vindt plaats door middel van de Balanced Score Cards (BSC). In deze visitatie wordt teruggekeken op de periode 2010 tot en met 2013, daarom komen ook de hoofdpunten uit de oude ondernemingsplannen terug in dit hoofdstuk.

1.4.1 Ondernemingsplan 'En/of Forta 2008-2012'

Dit ondernemingsplan van de fusiepartner Forta kent drie thema's: Kansen, Keuzevrijheid en Kwaliteit. Deze thema's zijn vertaald in werkplannen met concrete acties en doelen door de gehele organisatie en de verschillende afdelingen. Vanaf 2008 is de Balanced Score Card (BSC) ingevoerd om de prestaties en eigen ambities te monitoren.

1.4.2 Ondernemingsplan Westwaard Wonen: Herformulering in 2007

In dit ondernemingsplan uit 2007 beschrijft fusiepartner Westwaard Wonen een vijftal strategische doelstellingen: maatschappelijk rendement, financiële continuïteit, markt/klant, innovatie en personeel en organisatie. Jaarlijks worden de strategische doelstellingen in de BSC vertaald naar meetbare prestatie indicatoren.

1.4.3 Ondernemingsplan 'Deuren Openen 2011-2014'

Woonkracht10 heeft in 2011 een nieuw ondernemingsplan geschreven: 'Deuren Openen'. De missie van de corporatie is:

'Woonkracht10 is er voor iedereen in de regio Drechtsteden (met de nadruk op de West Alblasserwaard en de Zwijndrechtse Waard) die niet zelfstandig in zijn woonbehoefte kan voorzien.

Samen met klanten, lokale partners, gemeenschappen en overheden werken wij aan de kwaliteit van het wonen, aan vitale kernen en wijken, aan gebiedsontwikkeling, en aan de kansen van de verschillende (vooral kwetsbare) klantgroepen. Woonkracht10 is ondernemend, betrokken en klant gedreven'.

Het plan bestaat uit twee delen:

- Strategische positionering;
- Uitvoeringsprogramma strategische doelen.

Vier hoofdthema's domineren in het ondernemingsplan: Wonen, Wijken, Dienstverlening en Bedrijfsvoering. Woonkracht10 heeft ervoor gekozen om het ondernemingsplan in twee fasen uit te voeren: fase 1 'Basis op orde' 2011-2012 en fase 2: 'Stap erbij' 2013-2014. De eerste fase houdt in: het vasthouden en verbeteren van wat er is. De uitgangspunten daarbij zijn:

Klantprocessen en technisch beheer zijn efficiënt georganiseerd, van hoge kwaliteit en kennen een goede klanttevredenheid, de vastgoedstrategie is uitgewerkt, Woonkracht10 is financieel solide, de administratieve processen verlopen efficiënt en de ICT functioneert goed en tot slot wordt rendementssturing ingevoerd.

In de periode 2013–2014 wordt een stap erbij gezet onder meer door middel van modernisering van de dienstverlening, een moderne invulling van responsiviteit en inspirerende voorbeelden van samenwerkingsprojecten, behalen bij de KWH-meting op alle onderdelen van tenminste een 8, aantoonbaar duurzamer worden, de vastgoedportefeuille gaat in de gewenste richting, de rendementssturing staat en de rendementen gaan omhoog.

Jaarlijks in het laatste kwartaal worden de strategische doelstellingen in de BSC vertaald naar meetbare prestatie indicatoren.

1.4.4 Ondernemingsplan 'Thuis Geven'

Het plan 'Thuis Geven' uit 2013 wordt door Woonkracht10 antwoord gegeven op de politieke- en economische veranderingen. Eind 2011 hebben het bestuur en managementteam van Woonkracht10 het toenmalige ondernemingsplan teruggebracht naar zes pijlers met specifieke doelstellingen om duidelijk richting te geven aan en focus aan te brengen in de werkzaamheden:

1. Heroriëntatie;
2. Opbouw en implementatie verkooporganisatie;
3. Aansluiten bij de klant;
4. Verbeteren en herinrichten van de interne processen;
5. Strategisch Voorraad Beheer;
6. Duurzaamheid.

Deze kernbegrippen vormen het fundament voor Thuis Geven. De kernopdracht luidt:

'Het vormvrij aanbieden van voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen voor mensen waarvoor de reguliere markt geen oplossing biedt'.

De kernkwaliteit van Woonkracht10 wordt omschreven als: het zijn van een stuwende kracht voor mensen en wijken. Om de leefbaarheid te bevorderen, blijft Woonkracht10 bewonersinitiatieven ondersteunen en deze ondersteuning zal altijd resultaatgericht zijn.

1.4.5 Jaarbegrotingen, Meerjarenbegrotingen en Jaarplannen 2010 t/m 2013

Op basis van het meest recente ondernemingsplan worden per jaar een jaarplan, een jaarbegroting en een meerjarenbegroting opgesteld. In het jaarplan worden de zes hoofdpijlers omgezet in activiteiten. Deze activiteiten zijn een nadere concretisering van de doelstellingen zoals geformuleerd in 'Deuren Openen' en 'Thuis Geven'.

1.4.6 Overig beleid

Op onderdelen heeft Woonkracht10 nader beleid uitgewerkt. Het streefhuurbeleid wordt jaarlijks vastgesteld en in deze beleidsdocumenten worden de uitgangspunten die bij het streefhuurbeleid worden gehanteerd omschreven. In 2011 heeft Woonkracht10 een strategisch voorraadbeleid geformuleerd en dit SVB wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Een jaar later, in 2012, is bekeken met welke automatiseringspakketten er op dit gebied gewerkt kan worden. De nieuwe automatisering is in de loop van 2013 gestart en geeft informatie over het rendement van het woningbezit.

Na de fusie was er nog geen eenduidige Woonkracht10 Zelf Aangebracht Voorzieningenbeleid (ZAV) geformuleerd. In 2012 zijn door het bestuur de ZAV uitgangspunten vastgesteld. In de overzicht lijst ZAV staat opgenomen voor welke wijzigingen toestemming wordt verleend en/of hierbij aanvullende kwaliteitseisen gelden.

Nu er vanuit de SVB opgave meer woningen verkocht gaan worden, ook appartementen, ontstaan meer gemengde gebouwen in het bezit. Het beheer van en de besluitvorming in gemengde (koop-huur)complexen heeft behoefte aan nieuwe oplossingen. Door verkoop wordt Woonkracht10 onderdeel van een Vereniging van Eigenaren en hiervoor is in 2013 het beleid VvE-beheer vastgesteld.

Woonkracht10 heeft in 2013 haar duurzaamheidsbeleid vastgesteld: 'Een duurzaam Thuis voor wonen en werken'. De ambitie van Woonkracht10 ten aanzien van duurzaam ondernemen is ook verwoord in een van de pijlers van Thuis Geven. Met het duurzaamheidsbeleid wil Woonkracht10 haar duurzaam handelen nu en in de toekomst concretiseren.

1.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

Zoals hierboven weergegeven heeft Woonkracht10 in de visitatieperiode op twee momenten een ondernemingsplan vastgesteld, waarin de ambities van de corporatie zijn weergegeven. De ambities van Woonkracht10 zijn volledig in lijn met de prestatieopgaven die we zien in de regio en op lokaal niveau en worden waar nodig tussentijds geactualiseerd. Woonkracht10 heeft structureel overleg met de belanghebbenden over de opgaven in het werkgebied en deze prestatieafspraken zullen in de komende jaren een kortere looptijd kennen dan nu het geval is.

Duurzaamheid neemt een centrale plaats in binnen de ambities van Woonkracht10 en ook in het werkgebied geven gemeenten en stakeholders aan dat het maatschappelijk wenselijk is om te investeren in duurzame en energiebesparende materialen en woonproducten om het energiegebruik terug te dringen. Woonkracht10 vindt daarnaast dat ook vanuit het oogpunt van betaalbaarheid, het sturen op woonlasten energiezuinige woningen belangrijk. De ambities van Woonkracht10 op dit terrein overtreffen de beschreven opgaven in de gemeente en de regio. De commissie ziet dat in veel gevallen de toekomstige opgaven in het veld minder specifiek zijn geformuleerd.

Het bieden van voldoende, kwalitatief goede en betaalbare woningen is een ambitie die voortvloeit uit het inzicht op de totale regionale en lokale opgave die aanwezig is en wordt onderschreven door de belanghebbenden. In Thuis Geven staat dat het doel van Woonkracht10 is om over voldoende woningen voor de doelgroep te beschikken en dit wordt gekoppeld aan de ambitie om 'vormvrij wonen' aan te bieden. Hieronder rekenen ze iedereen met een inkomen tot € 43.000, - en alle woningen in de sociale huur en alle koopgarantwoningen. Deze ambitie is in lijn met de

toekomstige opgaven die de regiogemeenten beschreven hebben. Gemeenten vinden het eveneens belangrijk dat er in de sociale voorraad (huur en koop) voldoende keuzemogelijkheden zijn voor de diverse aanwezig doelgroepen binnen hun gemeentegrenzen.

Op enkele onderdelen heeft Woonkracht10 ambities geformuleerd die niet naar voren komen in de prestatieafspraken en toekomstige opgaven in het werkgebied. Deze ambities staan meer op zichzelf en hebben betrekking op het interne functioneren van de organisatie Woonkracht10. Zo zijn er meerdere ambities ten aanzien van het proces planmatig onderhoud en mutatieonderhoud geformuleerd en wenst Woonkracht10 een betere aansluiting bij de klant te vinden.

De ambities van Woonkracht10 op het prestatieveld leefbaarheid worden niet meer onder die term omschreven, maar onder de noemer 'sponsoring'. Woonkracht10 voert in veel gevallen de leefbaarheidsactiviteiten zelf niet zelf meer uit, maar geeft hieraan wel ondersteuning. Dit gebeurt onder de noemer: 'Doe-mee-locaties', waar door de aanwezigheid van zachte en harde criteria (zgn. wegingsfactoren) een potentiële locatie als doe-mee locatie kan worden aangewezen.

Zoals uit het ondernemingsplan en het Position artikel blijkt, maakt Woonkracht10 duidelijke keuzes wat zij wel en niet (meer) doet in de komende jaren. De focus van de corporatie ligt niet op thema's als particulier opdrachtgeverschap en maatschappelijk vastgoed, thema's die in de nu nog geldende prestatieafspraken wel een plaats hadden. De gemeenten en Woonkracht10 zijn momenteel bezig met een evaluatie van de PALT-afspraken uit 2010 en het opstellen van nieuwe (bilaterale) prestatieafspraken. In regionaal verband worden meerjarig prestatieafspraken vastgelegd op hoofdlijnen en op lokaal niveau vindt jaarlijks een concrete vertaling van de afspraken op hoofdlijnen plaats.

Op grond van bovenstaande zijn de eigen ambities als passend beoordeeld in het licht van de opgaven en beoordeeld met een 'ruim voldoende'. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

2 Presteren volgens belanghebbenden



2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Woonkracht10, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

2.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Woonkracht10 is er voor gekozen om belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie te betrekken door middel van persoonlijke interviews en een belanghebbendenbijeenkomst.

Er heeft één belanghebbendenbijeenkomst plaatsgevonden met maatschappelijke partners waarmee de corporatie samenwerkt in het werkgebied. Daarnaast hebben er vijf interviews met de wethouders en ambtenaren van de gemeenten Zwijndrecht, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasterdam en Papendrecht plaatsgevonden alsmede een interview met een vertegenwoordiger van de CombiRaad. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

In onderstaande paragrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

2.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van Woonkracht10 zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- Vertegenwoordiger van de huurders; er is gesproken met één vertegenwoordiger van de CombiRaad. Deze vertegenwoordiger gaf aan dat hij een vooroverleg heeft gehad met de andere leden van de CombiRaad en dat hij daarmee alle huurders vertegenwoordigt;
- Gemeenten Zwijndrecht, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasterdam en Papendrecht: de wethouders en betrokken ambtenaren;
- Welzijn- en zorgpartners: Diverz, SWOZ, Leger des Heils, Rivas, St. Welzijn Alblasterdam, Syndion, Yulius en De Blijde Borgh.

2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties telt voor 50% mee;
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie telt voor 25% mee;

- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid telt voor 25% mee.

De beoordeling in dit hoofdstuk is uitsluitend gebaseerd op de rapportcijfers die belanghebbenden hebben gegeven.

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties</i>				
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0	8,0	6,3	7,1
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0	7,8	6,8	7,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	6,9	6,7	6,9
(Des)investeringen in vastgoed	8,0	7,0	7,1	7,4
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0	7,4	6,7	7,4
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie</i>				
Relatie en communicatie	8,0	7,6	6,5	7,4
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid</i>				
Invloed op beleid	7,0	7,3	5,0	6,4
Gemiddeld				7,0

De maatschappelijke prestaties van Woonkracht10 worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met 7,0. Dit is conform de norm van de visitatiemethodiek. Met uitzondering van de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie liggen de gemiddelde cijfers per prestatieveld boven de zeven. Wat daarbij opvalt, is dat de overige belanghebbenden de prestaties van Woonkracht10 op bijna alle velden minder positief beoordelen dan de gemeenten en huurders.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de prestaties van Woonkracht10 over het algemeen als voldoende worden beoordeeld. Er liggen kansen voor verbetering in het bijzonder als het gaat om de beoordeling van overige belangstellenden van het prestatieveld 'invloed op beleid'.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,1 Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 7,1 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschilt. De kritische beoordeling door de overige belanghebbenden komt vooral voort uit zorg voor de betaalbaarheid van woningen na de huurverhogingen in de afgelopen jaren. De huren van de woningen liggen volgens de overige belanghebbenden gemiddeld te hoog, met name in relatie tot de kwaliteit (o.a 50-tiger en 60-tiger jaren woningen). Gemeenten zijn van oordeel dat het, regionaal geregelde, woningtoewijzingssysteem goed functioneert in de gemeenten. Het opgestelde huurbeleid wordt door gemeenten gewaardeerd. Betaalbaarheid wordt door gemeenten en huurders gezien als een belangrijk onderwerp en over de prestaties van Woonkracht10 op dit thema zijn deze groepen tevreden.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,2 Alle ondervraagde belanghebbenden roemen de prestaties van de corporatie op dit punt. Het hoge beoordelingscijfer van de gemeenten is door een van de belanghebbenden expliciet genoemd en onderschreven. Deze gemeente stelt dat Woonkracht10 op het terrein van huisvesting van bijzondere doelgroepen sneller opereert dan andere woningbouwcorporaties in het werkveld. Over de prestaties van Woonkracht10 op dit prestatieveld in de afgelopen vier jaar zijn gemeenten meer dan tevreden. Zij zien een corporatie die goed samenwerkt met zorg- en welzijnsorganisaties en zien initiatieven van de grond komen en

gerealiseerd worden. Ook de huurders herkennen het beeld dat Woonkracht10 voor bijzondere doelgroepen een effectief beleid voert. Een welzijns- en zorginstelling is van mening dat de corporatie de doelgroepen die te maken hebben of krijgen met het beleid 'scheiden van wonen en zorg' actiever zou moeten benaderen. Deze benadering geschiedt nu vanuit de zorginstellingen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,9

Verschillende gemeenten vinden het positief dat Woonkracht10 zich in de visitatieperiode stevig heeft ingezet op de verduurzaming van haar woningbezit en daar ook de komende jaren mee doorgaat. Duurzaamheid is een thema dat in iedere gemeente op de agenda staat. Eén van de gemeenten uit haar bezorgdheid over de staat van een deel van het bezit (naoorlogs) in relatie tot het nieuw ingezette beleid van Woonkracht10: 'onderhoud op maat'. Wordt er nog wel voldoende onderhoud gepleegd als de corporatie niet standaard meer onderhoud uitvoert binnen haar woningbezit? De afvaardiging van de huurders is tevreden over de wijze waarop de corporatie het bezit verbeterd, maar ziet nog een grote opgave in het werkgebied.

(Des)investeren in vastgoed

7,4

Gemeenten hebben waardering voor de wijze waarop Woonkracht10 in de visitatieperiode nieuwbouwprojecten heeft ontwikkeld en opgeleverd. Zij erkennen dat de noodzaak van investeringen in nieuw vastgoed, en daarmee ook de noodzaak van sloop, anno 2014 terugloopt. De uitdaging voor de komende jaren ligt meer in de transformatieopgave in de na-oorlogse wijken. In de gemeenten waar de corporatie de afgelopen vier jaar maatschappelijk vastgoed heeft ontwikkeld heerst tevredenheid over de wijze waarop dit is gebeurd.

Gemeenten hebben alle begrip voor het feit dat Woonkracht10 woningen uit haar bezit verkoopt om daarmee nieuwe investeringen te kunnen financieren. Wel uit een aantal van hen bezorgdheid over de wijze waarop dit gebeurt. Na verkoop is er nu vaak sprake van 'aangebroken' blokken waar zowel de corporatie als particulieren eigenaar zijn van de woningen en dit zou problemen kunnen opleveren als het gaat om leefbaarheid (woningonderhoud, tuinonderhoud e.d.). Ook vanuit de huurders komt kritiek op het verkoopbeleid van Woonkracht10. Goede en goedkope eengezinswoningen worden nu uit de voorraad verkocht en daardoor blijven er naar de mening van de huurders te weinig sociale woningen over in de voorraad.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,4

Op het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast is de corporatie naar de mening van belanghebbenden maar ook de huurders zeer actief. Eén van de gemeenten is niet te spreken over de kwaliteit van de omgeving van een project en vindt het jammer dat het project Koninginneweg niet van de grond is gekomen. Maar in het licht van de (veranderende) omstandigheden is dit wel begrijpelijk. Twee andere gemeenten uiten hun bezorgdheid over de toekomstige rol die Woonkracht10 de komende jaren gaat innemen als het de leefbaarheid in wijken betreft. Heeft de corporatie nog wel voldoende slagkracht daar waar het gaat om bemensing en financiën om leefbaarheidsactiviteiten op te pakken? Overige belanghebbenden zien een 'terugtrekkende beweging' van Woonkracht10 op het terrein van wijk- en complexbeheer. Er is minder budget beschikbaar om bijvoorbeeld overlast aan te pakken en er zijn minder complexbeheerders. Een duidelijke communicatie over wat Woonkracht10 op dit terrein wel en niet meer oppakt en financieert ontbreekt naar de mening van een aantal belanghebbenden.

2.3.2 Relatie en communicatie

7,4

Op het gebied van communicatie wordt gemiddeld boven de norm gescoord, maar daarbij moet vermeld worden dat de verschillen in beoordeling groot zijn.

Partijen noemen bij dit prestatieveld de verregaande digitalisering binnen Woonkracht10 als een zorgpunt. Ouderen en kwetsbare groepen kunnen minder goed overweg met deze veranderingen in de wijze van communiceren. Ook wordt gesproken over de interne gerichtheid die er op dit moment heerst. Bij samenwerkingsprojecten heerst er bij de belanghebbenden onzekerheid over het vervolgtraject (wie pakt dit vanuit de corporatie op?).

De gemeenten zijn over het algemeen positiever en roemen de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de bestuurder van Woonkracht10 en daarbij wordt de corporatie zeer coöperatief genoemd. Eén gemeente stelt dat er weliswaar goed contact is op alle niveaus binnen de organisaties maar dat de gemeente (te) vaak initiatiefnemer is. Een ander vindt de wijze van communiceren wat informeel en heeft meer behoefte aan formeel contact en consultatie. De wijze van communiceren richting de bewoners in de gemeente geeft onduidelijkheid. Bezorgdheid is er bij sommige gemeenten over de vraag of en wie binnen Woonkracht10 bepaalde zaken oppakt de komende jaren. Door de organisatiewijzigingen is dat niet altijd even helder meer voor gemeenten.

De huurders zijn erg te spreken over de relatie en de communicatie en beoordelen de prestaties van de corporatie op dit onderdeel als zeer goed. Zij spreken periodiek met de bestuurder en MT-leden en ook enkele malen per jaar met vertegenwoordigers van de RvC. De afvaardiging van de CombiRaad kan gemakkelijk binnenlopen bij de bestuurder op het hoofdkantoor. De CombiRaad wordt goed geïnformeerd over wat de betreffende wethouders en Woonkracht10 bespreken.

2.3.3 Invloed op beleid

6,4

Dat de mate waarin Woonkracht10 partijen betreft bij het opstellen van beleid het laagst wordt beoordeeld van alle prestatievelden, komt door de lage beoordeling van de belanghebbenden. De overige belanghebbenden (zorg- en welzijnsinstellingen) zijn op dit punt uiterst kritisch en geven Woonkracht10 op dit punt gemiddeld een 5.0. Zij menen dat ze niet of te weinig op strategisch- en beleidsniveau worden betrokken en dat zij zich niet echt betrokken voelen bij de totstandkoming van beleid. Er wordt na de reorganisatie zeer beperkt of helemaal niet aan hen gevraagd om mee te denken omtrent het beleid. Terwijl de mate waarin Woonkracht10 partijen betreft bij het opstellen van beleid een aantal jaar geleden nog als voldoende werd beoordeeld.

De belanghebbendensessie zoals deze in het kader van de visitatie is georganiseerd, wordt door belanghebbenden gezien als een eerste 'hernieuwd contact' met Woonkracht10. Er is in de visitatieperiode een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd in november 2013, maar voor deze bijeenkomsten worden meestal alleen personen op bestuursniveau uitgenodigd. In de beleving van de geïnterviewden worden te weinig van deze bijeenkomsten gehouden en dat wordt als een gemis ervaren. Rondom maatschappelijke vraagstukken die in het werkgebied spelen hebben een aantal belanghebbenden de indruk dat zij Woonkracht10 moeten benaderen in plaats van andersom.

Een aantal gemeenten is van mening dat zij door Woonkracht10 goed op de hoogte worden gehouden en dat de corporatie haar beleid actief deelt met hen. Er wordt door Woonkracht10 voldoende meegedacht en de corporatie neemt haar rol als dat nodig is. Eén gemeente meldt dat er weinig contact is in het voortraject, maar dat dit niet als negatief wordt ervaren. B&W van de gemeenten hebben jaarlijks een overleg met Woonkracht10 en de corporatie zet zich voor dit overleg actief in. De betrokken wethouders van de gemeenten hebben geregeld contact met de

bestuurder en/of vestigingsdirecteur van Woonkracht10. Desalniettemin geeft een aantal betrokkenen de indruk dat ze te weinig betrokken worden bij de vaststelling van (nieuw) beleid. Gemeenten worden door Woonkracht10 wel gekend in het beleid, maar het is meer 'presenteren' dan overleggen en informatie komt vaak ook te laat binnen. Eén gemeente verwoordt het zo: 'het overleg is goed geregeld, maar het gaat teveel over projecten en te weinig over beleid' (in die zin wordt het strategisch voorraad beleid genoemd).

De afvaardiging van de huurders geeft als toelichting op het cijfer dat de CombiRaad niet altijd gevraagd wordt om advies uit te brengen dan wel op een (te) laat tijdstip in het proces om advies gevraagd wordt. Hierdoor wordt door de CombiRaad 'nogal eens achter de feiten aan gelopen'.

2.3.4 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de gemeenten, huurders en overige belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Woonkracht10 en in staat zijn gesteld een boodschap mee te geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Woonkracht10?

Alle belanghebbenden hebben Woonkracht10 gekenmerkt met enkele kernwoorden. Daar komt een beeld uit naar voren van een betrokken en sociale partner die geen 'gekke dingen doet' maar ook een beeld van een partner in verwarring over de toekomst.

Woonkracht10 in kernwoorden:

Corporatie in verandering;
Open, betrouwbaar;
Goede visie;
Gedegen samenwerkingspartner;
In verwarring over toekomst;
Top onzichtbaar;
Zakelijk met een sociale component;
Focus naar corebusiness (wonen);
Betrokken en sociale medewerkers;
Meerdere bloedgroepen;
Realistisch, niet over ambitieus;
Geen gekke risicovolle projecten;
Verduurzaming.

Het beeld van Woonkracht10 verschilt per type belanghebbende. De gemeenten richten zich bij de beschrijving op hoofdlijnen op het contact met de corporatie. Zij zijn positief over de inzet van Woonkracht10 en de goede relatie naar de huurder, ook handelt zij snel bij calamiteiten. De grote betrokkenheid bij de samenleving wordt ook genoemd.

Gemeenten vinden het goed dat er nu naast de lange termijn afspraken (PALT) nu ook lokale, korte termijnafspraken worden gemaakt welke specifieker kunnen zijn. De PALT-afspraken waren belangrijk maar worden door de gemeenten nu niet meer zo relevant gevonden. De ontwikkelingen in het vakgebied gaan te snel om daar lange termijn afspraken over te maken. De betrokken wethouders staan achter deze ontwikkeling en gaan dit de komende periode ook stimuleren. Eén gemeente merkt op dat het zichtbaar is dat de corporatie het, in het licht van de economische tegenwind (financieel, saneringstoeslag) en de reorganisatie, moeilijk heeft en alle zeilen bij moet zetten. Bezorgdheid wordt geuit over het sluiten van vestigingen in gemeenten en door dit besluit ontstaat het beeld dat Woonkracht10 in fysieke zin ook afstand neemt van gemeenten waar zij

werkzaam is. Of zoals een betrokkene zegt: 'het is minder aan het worden' en 'het is een stuk zakelijker geworden'.

Over het contact met de corporatie zijn de overige belanghebbenden (zorg- en welzijnspartijen), zoals al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, niet tevreden. Naar de mening van deze groep verloopt het contact niet zelden moeizaam: de communicatie is niet naar verwachting, men voelt zich onvoldoende betrokken bij besluitvorming en men meent dat de corporatie feedback onvoldoende oppakt. Hoewel de medewerkers als betrokken en sociaal worden gekenmerkt en de bereikbaarheid prima is, zijn er nog twee bloedgroepen merkbaar binnen de organisatie. Er mist een centraal gestuurde communicatie vanuit het hoofdkantoor van Woonkracht10 richting stakeholders.

Hoewel de vertegenwoordiging van de huurders gemiddeld een ruime voldoende geeft voor de prestaties van Woonkracht10, is zij is van mening dat bepaalde punten binnen de organisatie verbeterd zouden kunnen worden. Het digitaliseren van een groot deel van het contact met de huurders wordt als ongewenst ervaren, vooral voor de groep senioren. Door deze ontwikkeling keert Woonkracht10 zich meer van de huurder af en dit wordt als negatief bestempeld.

2.3.5 *Hebt u een boodschap voor Woonkracht10?*

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Woonkracht10 de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders:

- Waar ze voor zijn (Thuis Geven) moet zo blijven;
- Maak afspraken over hoe met elkaar om te gaan in de toekomst;
- Herbezinning digitalisering.

Gemeenten:

- Doorgaan met goede samenwerking gemeente (driemaal genoemd);
- Op regionaal niveau (Drechtsteden) afspraken blijven maken;
- Pas op voor een ivoren toren;
- Zoek de samenwerking;
- Afspraken meer dynamisch maken en frequenter monitoren;
- Duur van de afspraken maximaal twee jaar in plaats van 10 jaar;
- Zoek -op een creatieve manier- de grenzen van het mogelijke op en doe het niet alleen!;
- 'Schoenmaker houdt je bij je leest';
- Oppassen met verdergaande digitalisering, direct contact met huurders is belangrijk, zeker voor ouderen.

Overige belanghebbenden:

- Na een periode van interne gerichtheid, de focus weer op huurders en leefbaarheid;
- Laagdrempelig en aanspreekbaar blijven voor de huurders;
- Blijf ook directe, fysieke contacten met je huurders onderhouden;
- Duidelijkheid over visie, nieuwe organisatie daarin en beleid naar de toekomst toe;
- Pas op voor teveel interne gerichtheid, medewerkers brengen nu problemen naar buiten;
- Directie mag zich wel meer later zien en teamleiders dragen de organisatie;
- Betere communicatie over ontwikkelingen organisatie;
- Meer afstemming tussen de afdeling klantenservice en de technische diensten;
- Betrekken van relaties en meer duidelijkheid;

- Bij Forta hadden ze een geweldig aanname beleid, er werden alleen enthousiaste, open, gedreven en goed communicerende mensen aangenomen;
- Beter communiceren over plannen en bezuinigingen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

3.2 Financiële continuïteit



In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Woonkracht10 en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende bronnen zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), documenten van de accountant, etc. Voor de meeste bronnen geldt dat de meest recente informatie betrekking heeft op het jaar 2013.

3.2.1 Vermogenspositie

Woonkracht10 voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen, zoals solvabiliteit (oordeel CFV), continuïteit (oordeel CFV), Interest Coverage Ratio (oordeel WSW), loan to value (oordeel WSW), Debt Service Coverage ratio (oordeel WSW).

Toezichtbrieven 2013/14:

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012/13-2016/17, dVi 2012/13 en andere informatie, heeft het CFV in 2013 en 2014 risicogericht onderzoek gedaan op een zestal die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. De bij Woonkracht10 uitgevoerde onderzoeken geven het CFV in 2013 en 2014 geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit

Op basis van de financiële stukken van de corporatie, toezichtbrieven van het CFV en oordeelsbrieven van het ministerie van BZK, blijkt dat Woonkracht10 in de jaren 2010 tot en met 2013 voldoende solvabel is geweest. Woonkracht10 heeft ruim voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 15% die door het CFV wordt voorgeschreven. Als gevolg van een relatief behoudend financieel beleid voldoet de corporatie al jaren aan de interne solvabiliteitseis en de eisen van de externe toezichthouders. Vanaf 2010 heeft Woonkracht10 een solvabiliteit van meer dan 20% tegenover een eis van 15%. De corporatie zelf hanteert een ondergrens van 15% voor de solvabiliteit op basis van historische kostprijs en 25% op basis van de bedrijfswaarde. Hierbij wordt vanaf 2014 gebruik gemaakt van scenario's om de financiële risico's in beeld te brengen.

Continuïteit

In de jaren 2010 tot en met 2012 heeft het CFV de continuïteit van Woonkracht10 beoordeeld met behulp van de jaarlijkse continuïteitsoordelen. In 2010 is het oordeel (destijds nog Forta) dat "het

volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 boven de voor de corporatie vastgestelde bovengrens ligt. Er is een onbalans tussen de voorgenomen activiteiten en de financiële positie van Woonkracht10" (C-oordeel). Bestuur en de Raad van Commissarissen geven aan dat er destijds bewust een voorzichtig investeringsbeleid is gevoerd, gelet op de onzekerheden rond de financiële positie van de fusiepartners en de economische omstandigheden.

In 2011 en 2012 is dit continuïteitsoordeel A1. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Woonkracht10. In 2012 wordt er aan de Raad van Commissarissen gemeld dat er een onderzoek loopt naar de derivatenportefeuille van Woonkracht10. Hierbij constateert het CFV dat Woonkracht10 voldoende liquiditeitsbuffer heeft om de margin call verplichtingen op te kunnen vangen. In 2012 zijn er vragen gesteld over het project Palaestra en de sponsoractiviteiten. Deze vragen zijn tijdig en naar behoren beantwoord door Woonkracht10, waarna de zaken volgens het CFV zijn afgedaan.

In 2013 oordeelt het CFV over de continuïteit middels de Toezichtsbrief. Hieruit blijkt dat er geen aanleiding is voor opmerkingen of nader onderzoek. Door de omvangrijke en complexe derivatenportefeuille komt Woonkracht10 in aanmerking voor een zelfevaluatie. Deze evaluatie is uitgevoerd en ingediend bij het CFV, waarna er geen aanleiding is voor vervolgonderzoek.

De visitatiecommissie oordeelt dat Woonkracht10 de continuïteit van de organisatie in de periode 2010 – 2014 voldoende heeft gewaarborgd.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. In de Toezichtsbrief 2014 van het CFV is weergegeven dat Woonkracht10 een Interest Coverage Ratio (ICR) heeft van 2,2. Hiermee voldoet de corporatie ruimschoots aan de norm van het WSW van 1,4. Op basis van het meerjarenperspectief verwacht Woonkracht10 ook op de lange termijn te kunnen voldoen aan de ICR. In de jaren 2014-2018 is de gemiddelde ICR geprognoseerd op de huidige waarde van 2,2 waarmee de corporatie ook in de komende jaren ruimschoots aan de norm voldoet. De prognose van de ICR is ook beduidend hoger dan van de sector gemiddeld (1,8). Woonkracht10 streeft naar een minimum van 1,6 over 5 jaar.

Loan to value

De loan to value (langlopende schulden/bedrijfswaarde) ligt nu op 46% en in de periode tot en met 2018 naar verwachting rond de 45% (norm maximaal 75%). Voor de totale sector is de verwachting 64%. Daarmee ligt de loan to value op exploitatiewaarde van Woonkracht10 ruim onder het landelijk gemiddelde. Dit betekent dat de verdien capaciteit van de voorraad op de lange termijn in voldoende balans is met de langlopende schulden. Woonkracht10 houdt zich zelf ook aan de 75% norm van het WSW.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR lag in 2013 op 1,7. De verwachting voor de periode 2014- 2018 bedraagt eveneens 1,7. Hiermee ligt de aflossingscapaciteit van Woonkracht10 ook boven het sectorgemiddelde van 1,3.

3.2.2 Vermogensbeleid

Woonkracht10 heeft een helder financieel beleid waarin uitgangspunt is dat:

- Het netto resultaat na belastingen in principe ieder jaar positief is;

- Incidenteel wordt een jaar met verlies geaccepteerd, mits op ieder moment het gezamenlijk netto resultaat na belastingen van vijf opeenvolgende jaren positief is.

Woonkracht10 heeft een visie geformuleerd ("Thuis Geven") en deze doorvertaald in meerjarenbegrotingen voor een periode van 10 jaar. Daarbij stuurt de corporatie op operationele, investerings- en financieringskasstromen. Tevens stelt Woonkracht10 jaarplannen op, inclusief een financiële paragraaf. Uiteraard vindt er verantwoording plaats in de jaarverslagen (jaarstukken).

In de meerjarenbegroting stelt Woonkracht10 de uitgangspunten/parameters voor het aankomende jaar en de aankomende periode (10 jaar) vast. Hierbij wordt zo veel mogelijk aangesloten bij de parameters van het CFV en WSW.

Daarnaast worden de verwachten resultaten en ontwikkelingen van de financiële positie beschreven. Hierbij worden de uitgangspunten helder beschreven en in bijlagen geplaatst, waarmee deze transparant zijn voor de organisatie zelf en belanghebbenden. In de uitgangspunten worden bijvoorbeeld uitspraken gedaan over inflatiepercentages, huurverhogingen, huurderwing, loonstijging, bouwrentes, etc.

Door de ontwikkeling van de financiële positie in kaart te brengen wordt er gestuurd op inkomsten en uitgaven. Dit wordt onder andere vormgegeven door rekening te houden met de actuele situatie waarin Woonkracht10 zich bevindt maar ook door rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen en invloeden van buitenaf, zoals aflossingsverplichtingen, nieuwe financieringsbehoefte, verhuurdersheffing en dergelijke.

Woonkracht10 legt op verschillende manieren verantwoording af over de financiële gang van zaken. Eén van de manieren is via kwartaalrapportages. Woonkracht10 maakt hierbij gebruik van actuele inzichten vanuit de balanced score cards, waar het prestatieveld Financiën een onderdeel van uitmaakt.

Deze rapportages zijn overzichtelijk opgesteld en geven een goed beeld van de actuele situatie op diverse prestatievelden. In het prestatieveld Financiën wordt middels een kleur ('stoplicht') aangegeven of de resultaten afwijken ten opzichte van de begroting, er bijzonderheden zijn of dat er geen bijzonderheden zijn. Hierbij ligt de nadruk op het exploitatieresultaat, netto verkoopresultaat en de operationele kasstromen. In het jaarverslag worden de (financiële) ontwikkelingen die in het desbetreffende jaar hebben plaatsgevonden beschreven.

In de visitatieperiode hanteerde Woonkracht10 nog geen vooraf vastgestelde en naar type vastgoed gedifferentieerde rendementseis. Er werd gewerkt met een pragmatische benadering waarbij voor de rendementen (IRR) wordt uitgegaan van de dagelijkse praktijk. In 2014 is een voorstel uitgewerkt waarin de verschillende rendementen (IRR) worden onderbouwd zodat vanaf 2015 kan worden gewerkt op basis van een beleidsmatige onderlegger.

Woonkracht10 maakt gebruik van een intern risicobeheersings- en controlesysteem, waarop de Raad van Commissarissen (middels de auditcommissie) toezicht houdt. Binnen dat systeem heeft de corporatie aandacht voor verschillende typen risico's, zoals projectrisico's, financieringsrisico's en marktrisico's. Woonkracht10 maakt gebruik van scenario's om de mogelijke uitwerking van de verschillende omgevingsrisico's in beeld te brengen. Ook intern maakt de corporatie gebruik van risicoanalyses, om vast te stellen of de organisatie al dan niet in control is. Woonkracht10 heeft met voorgaande instrumenten goed zicht op welke risico's er zijn en kan de omvang van deze risico's adequaat schatten.

Woonkracht10 heeft de laatste jaren een sterke vermogenspositie opgebouwd. Het financieel beleid en de planning en controlcyclus zijn zodanig ingericht dat Woonkracht10 goed zicht heeft op onder meer de kasstromen en de ontwikkeling van het vermogen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van scenario's en risicoanalyses en wordt de beschikbare (financiële) data regelmatig geactualiseerd. Ook het voorzichtige beleid op het gebied van treasury (verwoord in een treasurystatuut) draagt hier aan bij.

De extra punten in de beoordeling op dit gebied worden door de visitatiecommissie toegekend omdat Woonkracht10 een frequente monitoring heeft van de financiële prestatievelden d.m.v. kwartaalrapportages en balanced score cards, haar financieel beleid helder onderbouwt in de Meerjarenbegrotingen en deze aanpast wanneer noodzakelijk, werkt met scenario's en risicoanalyses, en een behouden beleid voert en adequaat heeft gehandeld met betrekking tot haar treasurybeleid en derivatenportefeuille.

3.3 Doelmatigheid

7

De mate waarin Woonkracht10 de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

3.3.1 Netto bedrijfslasten

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat Woonkracht10 in het verleden nog relatief hoge bedrijfslasten heeft ten opzichte van referentiecorporaties, maar dat deze lager zijn dan het landelijk gemiddelde. Belangrijk is dat de bedrijfslasten in de afgelopen jaren duidelijk sneller zijn gedaald dan bij de referentie corporaties en zeker ten opzichte van het landelijke beeld. Woonkracht10 heeft nog wel relatief hogere personeelslasten per fte, maar ook dit onderdeel van de totale bedrijfslasten is aan het dalen. Het aantal verhuureenheden per fte was in 2012 op het niveau van de referentie en boven het landelijke gemiddelde. In de Toezichtbrief 2013 van CFV (september 2014) is af te lezen dat de bedrijfslasten per vhe in 2013 verder zijn gedaald naar € 1.250 per vhe en daarmee onder het sectorgemiddelde zijn komen te liggen. Woonkracht10 laat aldus een efficiëntere bedrijfsvoering zien dan sectorgemiddeld is.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Toename 2009-2012 in %					
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.371	1.359	1.396	-9,7	1,9	3,8
Personeelskosten / fte	70.306	69.249	68.997			
Aantal vhe / fte	95	95	93			

Bron: CiP (2013), Stichting Woonkracht10 Zwijndrecht, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

In 2014 is de nieuwe benchmark van Aedes uitgekomen. Het vergelijken van prestaties gebeurt al langere tijd, onder andere door het CFV/CBC, alleen bestaat er door de grote verschillen in definities, een vertroebeld beeld. De input beïnvloedt immers in hoge mate de output. Met de Aedes-benchmark is een start gemaakt met het harmoniseren van gegevens, zodat een eerlijke vergelijking ontstaat. De benchmark is gebaseerd op de gegevens van 312 deelnemende corporaties op een of beide onderdelen van de benchmark (bedrijfslasten en huurderstevredenheid). Met betrekking tot de bedrijfslasten valt Woonkracht 10 in kwaliteitsklasse A ofwel de groep corporaties waarvan de bedrijfslasten beduidend lager liggen dan het gemiddelde

in de sector (€ 848, - per verhuureenheid). Ter vergelijking loopt de gemiddelde klasse (B) van € 920- € 1.125 per vhe, waarbij het gemiddelde op € 1.035 per vhe ligt. Ten opzichte van dit gemiddelde ligt de netto bedrijfslasten van Woonkracht10 op basis van deze benchmark zo'n 18 % lager.

Woonkracht10 zet met haar nieuwe beleid vanuit 'Thuis Geven' succesvol in op een verlaging van de bedrijfslasten. De onderhoudslasten zijn zeer sterk gedaald, naar een niveau ruim onder de referentie en het landelijk gemiddelde in 2012.

Woonkracht10 is ontstaan uit een fusie tussen Forta en Westwaard Wonen. Tijdens het fusieproces is besloten om met autonome vestigingen te gaan werken: drie vestigingen van waaruit de klanten in vier gemeenten worden bediend. Tevens een centrale vestiging van waaruit de stafafdelingen en het bestuur werken. In Thuis geven is een andere keuze gemaakt voor een centraal model. Het nieuwe organisatiemodel vloeit voort uit de nieuwe klantbenadering click, call, face. De ambitie is om de organisatie efficiënter vorm te geven, maar ook om het dienstverleningsconcept succesvol te implementeren met een centraal model, zonder vestigingen, maar met een Service Center.

Voorgaande beleidsmatige keuzes hebben tot gevolg dat de bedrijfslasten de komende jaren verder gaan teruglopen. Vooral de personeelslasten zullen vanaf 2014 verder gaan dalen.

3.3.2 *Efficiencyverbetering*

Woonkracht10 heeft de keuzes van Thuis Geven financieel vertaald aan de hand van de meerjarenbegroting 2013-2023. Woonkracht10 moet een gezond en sterk bedrijf blijven en voldoende buffers hebben om de verhuurdersheffing en andere overheidsmaatregelen te kunnen betalen. Hierdoor moet Woonkracht10 bezuinigen. Woonkracht10 gaat de kosten verlagen en de inkomsten verhogen, tot er eind 2017 € 4,5 mln. structureel is bezuinigd. De bezuiniging gebeurt in stappen en begint in 2014 met € 1,5 miljoen en in 2015, 2016 en 2017 nog € 1 miljoen. De taakstelling betreft een netto-taakstelling; de € 4,5 miljoen moet feitelijk overblijven na het nemen van allerlei maatregelen. Om rekening te houden met dit gegeven wordt rekening gehouden met een noodzakelijk veranderbudget van 33% ten opzichte van de netto taakstelling, zijnde € 1,5 mln. verdeeld over 2014 en 2015. Investeringsen worden evenwichtiger in de tijd gepland, waardoor een bedrag van 36 miljoen euro geleidelijk wordt doorgeschoven naar de jaren na 2017. In de organisatie wordt, daar waar mogelijk, fors gesneden.

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid op een cijfer 7. Vooral de ingezette trend naar een moderne en efficiënte bedrijfsvoering zorgt voor een beoordeling boven de norm.

3.4 *Vermogensinzet*



In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Woonkracht10 de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

3.4.1 *Inzet beschikbaar vermogen*

Eind 2011 heeft Woonkracht10 het toenmalige ondernemingsplan teruggebracht naar zes pijlers met specifieke doelstellingen om duidelijk richting te geven aan en focus aan te brengen in de werkzaamheden:

1. Heroriëntatie;
2. Opbouw en implementatie verkooporganisatie;
3. Aansluiten bij de klant;
4. Verbeteren en herinrichten van de interne processen;
5. Strategisch Voorraad Beheer;
6. Duurzaamheid.

De pijler heroriëntatie is benoemd om de corporatie in stormachtige tijden in zowel de economie als de volkshuisvesting goed voor te bereiden op de toekomst. Onder het motto 'waar zijn we wel en niet van' heeft deze heroriëntatie geleid tot het maken van keuzes.

In de Position paper is hierover het volgende geschreven:

"Het vormvrij aanbieden van voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen voor mensen waarvoor de reguliere markt geen oplossing biedt is onze kernopdracht. Deze opdracht heeft enerzijds iets vanzelfsprekends; daar waren we 100 jaar geleden van, dat zijn we nu en we willen dat in de komende periode vooral blijven. Deze kernopdracht vormt ook de kern van waarom corporaties er (mogen) zijn. Anders geformuleerd: als we deze kernopdracht niet waarmaken zal de samenleving ons niet langer accepteren als maatschappelijke organisatie."

Woonkracht10 geeft aan er niet meer voor iedereen te zijn en niet in alle wijken, maar voor die plekken, wijken en mensen waarvan de corporatie denkt dat ze het nodig hebben en waar het zonder corporatie inzet en inbreng niet goed gaat met de kwaliteit van het wonen. Waar het goed gaat met een wijk en waar mensen prima voor zichzelf kunnen zorgen, blijft Woonkracht10 bewust weg. Deze wijken blijft Woonkracht10 wel monitoren.

In Thuis Geven wordt de visie omgezet in een achttal kaders. Woonkracht10 maakt heldere analyses van de woningmarkt en bepaalt op basis van eventuele mismatches haar aan- en verkoopbeleid (kader 1: voldoende woningen). Zij is hierin transparant en onderbouwt de gemaakte keuzes. Bij het bieden van goede woningen (kader 2), maakt Woonkracht10 onderscheid in een basis die voor iedere woning geldt en een aantal die op aangeven van de klant specifiek worden aangebracht. De basis is een woning die schoon, heel en veilig is. Dat betekent dat er geen onderhoud (bovenop de basis) uitgevoerd wordt omdat het nodig is, maar omdat de klant hierom vraagt. De argumentatie vanuit Woonkracht10 is dat met een lager budget een hogere klanttevredenheid wordt behaald. Ook het planmatig onderhoud gebeurt niet omdat dit volgens de gemiddelde technische levensduur nodig is, maar omdat dit uit warme opnames blijkt.

Woonkracht10 zet sterk in op de betaalbaarheid van de woningen (kader 3). De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheid ligt ongeveer op het niveau van de referentie corporaties. Woonkracht10 hanteert een afslag van 15% op de huurprijs van 100% van maximaal redelijk en laat de huren voor de primaire doelgroep beperkt stijgen met het inflatiepercentage.

Woonkracht10 zet in op het verduurzamen van haar voorraad (kader 4), waarbij vooral wordt ingezet op het energiezuinig maken van woningen (groen energielabel). Maar er is ook inzet op duurzame materialen bij onderhoud en beheer.

Woonkracht10 wil de klant meer invloed geven, ook bij de keuze of de woning gehuurd dan wel gekocht wordt. De corporatie noemt dat vormvrij wonen (kader 5). Volgens Woonkracht10 is de ideale situatie dat bij ongeveer 75% van het bezit de klant kan kiezen tussen huren dan wel kopen. Daarnaast geldt de financiële randvoorwaarde van een minimale solvabiliteit van 15%. Een verdere uitwerking vindt plaats in het SVB en het portfeuillemanagement.

Woonkracht10 streeft ernaar een stuwende kracht te zijn voor mensen en wijken. De corporatie gelooft in de kracht en de zelfredzaamheid van het individu en het collectief. De corporatie kiest hierbij voor sponsoring als werkwijze (kader 6), waarbij Woonkracht10 in principe niet zelf uitvoert, maar ondersteunt. Daar waar mensen in staat zijn goed voor zichzelf te zorgen en in wijken waar het goed gaat, is Woonkracht10 als organisatie niet actief.

Deze aanpak gaat nauw samen met haar visie op het 'niet pamperen' (kader 7) en een bewuste keuze voor welke wijken wel en welke niet (kader 8). Als Woonkracht10 ergens grote projecten gaat uitvoeren op het gebied van onderhoud is dat naar aanleiding van de gedachte dat deze plek of woning aandacht behoeft. Woonkracht10 handelt hierbij nooit zonder partners en een SMART opgesteld plan.

De visie op haar vermogensinzet is tevens gebaseerd op een actueel portefeuillebeleid, actuele meerjaren onderhoudsramingen en voorgenomen mutaties in het bezit. De meerjarenbegrotingen en jaarplannen, waarin de inzet van het vermogen wordt verhelderd, zijn opgesteld op basis van ontwikkeling in het verloop van het bezit, strategisch voorraadbeleid (sloop/nieuwbouw en renovatie) en (afboeking van) onrendabele investeringen.

3.4.2 *Evaluaties*

Woonkracht10 maakt gebruik van kwartaalrapportages, welke recentelijk in een nieuwe opzet worden weergegeven. Deze kwartaalrapportages hebben de functie van een management informatiesysteem om de actuele situatie in beeld te krijgen en de voortgang van projecten te kunnen monitoren.

Deze rapportages dienen niet als evaluaties waarin nadrukkelijk wordt teruggekeken op een bepaalde periode, hiervoor is het jaarverslag. Door elk jaar een actuele meerjarenbegroting op te stellen, is er tevens elk jaar een natuurlijk evaluatiemoment ingebouwd. De meerjarenbegroting en de jaarplannen worden opgesteld op basis van de ervaringen van het vorige jaar. Hierdoor is een jaarlijkse evaluatie van de vermogensinzet voorzien. Ook de visie op de gewenste vermogensinzet wordt bij Woonkracht10 regelmatig geactualiseerd en (indien nodig) aangepast, getuige de snelle opvolging van de visie 'Deuren openen' in 2011 door 'Thuis Geven' in 2013.

De visitatiecommissie constateert dat Woonkracht10 de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties zeer goed kan verantwoorden en motiveren. Ten eerste is er met Thuis Geven een actuele visie op de huidige en toekomstige rol van de corporatie in de maatschappij, en wordt deze rol helder omgezet in een aantal kaders met bijbehorende investeringskeuzes. Deze keuzes worden wederom door vertaald in de meerjarenbegroting en jaarplannen. Woonkracht10 zet haar vermogen primair in om voldoende, goede en betaalbare woningen aan te kunnen bieden aan haar klanten. De versterkte inzet op een sobere en efficiënte bedrijfsvoering, waarin de digitalisering van diensten een belangrijke rol speelt getuigt eveneens van een gemotiveerde inzet van middelen. De beoordeling van Woonkracht10 op dit gebied is ruim boven de norm (cijfer 8), ook gelet op het vooruitstrevende karakter van de investering in het digitale Service Center.

3.5 *Beoordeling*

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Woonkracht10 resulteert het volgende beeld.

Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	7,7
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

4 Presteren ten aanzien van Governance



4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Woonkracht10 omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

4.2.1 Plan



Woonkracht10 heeft in 2013 met Thuis Geven een actuele visie vastgelegd op haar huidige positie als corporatie en haar toekomstig functioneren, rekening houdend met de snel veranderende omgeving van de corporatiesector. Deze visie is vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Dit gebeurt aan de hand van meerjarenbegrotingen, jaarplannen en kwartaalrapportages. Aanvullend werken de werknemers met individuele werkboeken, waarin doelen worden gesteld en mogelijkheden worden geboden deze te monitoren.

De visitatiecommissie geeft extra punten in de beoordeling voor de snelle actualisatie van het beleid van Woonkracht10 in 2013, toen bleek dat de visie uit 2011 ('Deuren Openen') niet meer actueel was door de fors veranderende omstandigheden. Ook de concrete doorvertaling van de visie naar de meerjarenbegroting en de aanpassing van de meerjarenbegroting 2013-2022 in 2012 worden als pluspunten beoordeeld.

Woonkracht10 werkt aanvullend met een set aan prestatiedoelstellingen voor de bestuurder. Ieder jaar stelt de RvC in overleg met de bestuurder een aantal concrete doelstellingen op betreffende onderdelen strategie en beleid, klanten en stakeholders, de organisatie, financiën, vastgoed en duurzaamheid en een aantal persoonlijke doelstellingen. Het financiële beleid wordt jaarlijks door het bestuur opgesteld, besproken en geaccordeerd door de RvC. De plancyclus wordt elk jaar adequaat doorlopen.

4.2.2 Check



Woonkracht10 beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Woonkracht10 heeft een uitgebreide set aan tussentijdse informatie:

- Financiële kwartaalrapportages t.b.v. management;
- Financiële kwartaalrapportages t.b.v. RvC;

- Balanced Scorecard;
- Projectrapportages.

De kwartaalrapportages worden al vanaf 2010 opgesteld, en bevatten thans actuele informatie op de volgende onderdelen:

1. Ontwikkelingen in de markt;
2. Onze financiën;
3. Onze klanten;
4. Onze huidige voorraad;
5. Onze projecten;
6. De organisatie;
7. Onze Balanced Score Card;
8. Onze interne beheersing.

Hiermee wordt de voortgang op zowel de maatschappelijke als de financiële doelstellingen elke drie maanden in beeld gebracht. Er is bij het management in toenemende mate behoefte aan sturingsmogelijkheden vanuit de kwartaalrapportages, daarom wordt de opzet steeds verbeterd:

Inleiding kwartaalrapportage Q1 2014 (april):

Voor je ligt de eerste kwartaalrapportage in de nieuwe opzet. Ten opzichte van de rapportages in het verleden, is er in deze rapportage meer kwalitatieve informatie toegevoegd. Deze eerste rapportage is een groeimodel, niet in het aantal pagina's, maar in de diepte van de analyse en de te nemen maatregelen. In deze rapportage is het nog veel een opsomming van zaken. In de loop van het jaar zal de analyse worden verbeterd. Het streven is om aan het eind van het jaar uit te komen op een rapportage waarop daadwerkelijk gestuurd kan worden.

De visitatiecommissie beoordeelt dit continue streven naar een verbetering van de kwartaalrapportages als positief. Ook het feit dat de rapportage snel na het kwartaal beschikbaar is, wordt al pluspunt beoordeeld. Aandachtspunten voor dit onderdeel zijn de constatering van de accountant dat de managementinformatie nog een hoge mate van detailniveau bevat (zie Managementletter accountant). Tevens is er de wens vanuit een deel van de commissarissen om meer informatie over de maatschappelijke resultaten aan te leveren. De nadruk ligt volgens een deel van de commissarissen te veel op financiële informatie (interview RvC).

4.2.3 Act



Woonkracht10 heeft een proactieve opstelling als het gaat om het bijstellen van de doelen onder veranderende omstandigheden. Woonkracht10 stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties in gang te zetten om doelen alsnog te realiseren of (in tweede instantie) door de doelen zelf aan te passen.

Door de driemaandelijke rapportages is er de benodigde tijdigheid van het adresseren van afwijkingen. Wat nog ontbreekt in deze rapportages is een helder verbeterprogramma en/of -voorstellen die opgesteld worden bij onvoldoende presteren.

Woonkracht10 is wel accuraat in het maken van expliciete bijstellingen van doelen indien de realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijken. Goede voorbeelden zijn de aangepaste visie in 2013 naar aanleiding van de snel en sterk veranderende omstandigheden en de aangepaste begroting in 2012.

Het onderdeel 'act' wordt mede ingevuld door middel van de reeds aangehaalde kwartaalrapportages en de ingezette koers om deze te verbeteren. Belangrijkste aandachtspunt is dat in de kwartaalrapportage nu wel wordt aangegeven wat de status is van de betreffende indicator, maar er ontbreekt nog welke actie moet worden ondernomen om dit indien nodig te verbeteren.

4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen



In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling

Woonkracht10 werkt met een Governance document dat in mei 2013 is vastgesteld en waarin de volgende onderdelen zijn opgenomen:

1. Inleiding; Governancestructuur;
2. Statuten;
3. Bestuursreglement;
4. Integriteitsregeling (incl. protocol melden van misstanden/klokkenluidersregeling);
5. Reglement Raad van Commissarissen;
6. Profielschets Raad van Commissarissen;
7. Rooster van aftreden Raad van Commissarissen;
8. Reglement auditcommissie;
9. Reglement remuneratie- en beoordelingscommissie;
10. Reglement voordracht huurdersorganisaties.

In de statuten en in het Reglement Raad van Commissarissen is vastgelegd dat de Raad van Commissarissen uit vijf leden tot zeven leden bestaat. De Raad hanteert thans om redenen van efficiency het uitgangspunt om haar omvang te beperken tot het minimum van vijf personen. Per gevolg hebben momenteel vijf leden zitting in de Raad van Commissarissen.

De leden kunnen overeenkomstig de statuten voor ten hoogste één volgende zittingstermijn van vier jaar worden herbenoemd. De reguliere datum van aftreden is per 31 december aan het einde van de termijn. De benoemingstermijnen van vóór de fusie tellen mee. Met het oog op een evenwichtige samenstelling van de Raad van Commissarissen had de raad in 2010 na de fusie besloten de benoemingstermijn van de heer R.J. de Folter (destijds voorzitter) met anderhalf jaar te verlengen tot 31 december 2011 (zie Governancecode). Sinds 1 januari 2012 is de heer Mr. H.J. Touw voorzitter.

Vier van de huidige vijf leden maken al onderdeel uit van de Raad sinds de totstandkoming van Woonkracht10 door de fusie in 2011. Eén lid is per januari 2012 toegetreden tot de Raad. Nieuwe commissarissen worden openbaar en buiten eigen kring geworven, middels een open sollicitatieprocedure met advertenties in de landelijke dagbladen.

Tabel 4.1 Samenstelling Raad van Commissarissen

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Mr. H.J. Touw (voorzitter sinds 01-01-2012)	01-01-2007	31-12-2014	Na twee periodes van 4 jaar, aftredend per 31-12-2014.
A. van der Hoek-Kaaijk (huurders)	01-01-2007	31-12-2014	Na twee periodes van 4 jaar, aftredend per 31-12-2014.
Drs. M.M. Meulman	01-01-2009	31-12-2015	Na twee periodes van 2 en 4 jaar, aftredend per 31-12-2015.
Drs. P. Rutte (huurders)	01-01-2008	31-12-2015	Na twee periodes van 3 en 4 jaar, aftredend per 31-12-2015.
Mr. W.M. Schonewille	01-01-2012	31-12-2015 of 31-12-2019	Aftredend na 1 of 2 periodes in 2015 of 2019.

De heer Rutte en mevrouw Van der Hoek-Kaaijk zijn in de RvC benoemd op bindende voordracht van de huurdersorganisatie CombiRaad. De Raad van Commissarissen werkt met een profielschets. Die is gerelateerd aan de omvang, samenstelling en activiteiten voor de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden. De profielschets is voor het laatst in 2011 bij de werving van een nieuwe commissaris herijkt en opnieuw vastgesteld.

In de profielschets worden de volgende kwaliteiten genoemd:

- deskundigheid op het gebied van participatie, communicatie en marketing en klantencontacten en andere thema's die voor huurders van belang zijn;
- deskundigheid op het gebied van maatschappelijk middenveld i.r.t. sociale verhuur en de maatschappelijke aspecten die bij verhuur, exploitatie en projectontwikkeling van belang zijn waar onder de bestuurlijke/politieke deskundigheid;
- deskundigheid op het gebied van human resources, management-, organisatieontwikkeling en andere thema's die voor personeelsbeheer van belang kunnen zijn;
- financieel economische en juridische deskundigheid;
- deskundigheid op het gebied van belegging in en exploitatie van onroerend goed, de verhuur en klantdienstverlening;
- deskundigheid op het gebied van projectontwikkeling en bouw;
- ervaring met ondernemerschap en een commerciële omgeving.

Tot die zaken waar de Raad zich op focust behoort het financiële beleid, inclusief het treasurybeleid. De Raad van Commissarissen maakt gebruik van de diensten van de remuneratiecommissie en de auditcommissie. Naar de opvatting van de visitatiecommissie heeft de Raad een adequate samenstelling en is de opvolging voldoende gewaarborgd.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Commissarissen is al langer in de huidige samenstelling actief en functioneert goed. Er is voldoende diversiteit in de samenstelling van de leden. De verslagen van RvC vergaderingen getuigen van een voortvarende en eensgezinde besluitvorming door de Raad.

Naast de bijeenkomsten is er ook tussendoor bilateraal (telefonisch) contact tussen leden van de Raad en de directeur-bestuurder. Het meest frequente contact vindt plaats tussen de voorzitter van

de Raad en de directeur-bestuurder. De andere leden hebben beduidend minder frequent contact met het bestuur. De voorzitter is zich er van bewust dat de bilaterale gesprekken tussen hem en de directeur-bestuurder eerder en beter moeten worden teruggekoppeld naar de overige leden van de RvC. Dit verbeterpunt is al in gang gezet. Een ander aandachtspunt is het tijdig delen van de resultaten van de vergaderingen van de remuneratie- en auditcommissie met de hele Raad.

De relatie tussen de directeur-bestuurder en de Raad is goed, open en constructief, maar tevens voldoende kritisch om elkaar aan te kunnen spreken op het functioneren. Al met al kan de cultuur in de Raad van Commissarissen worden gekarakteriseerd als betrokken, deskundig en kritisch, zowel naar de directeur-bestuurder als naar het functioneren van de leden van de Raad onderling.

De visitatiecommissie oordeelt dat de RvC haar rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord op een adequate manier uitvoert. De RvC heeft bijvoorbeeld besloten dat er een tweede bestuurder nodig is, naast de huidige directeur bestuurder. De RvC meent dat met een goede, sterke tweede bestuurder de benodigde cheques en balances worden ingebouwd.

Eind 2013/begin 2014 is besloten - in overleg en met instemming van de directeur-bestuurder - om een tweede directeur-bestuurder te benoemen, die ook de functie van directeur financiën zal gaan vervullen. De zittende manager is begin 2014 vertrokken en tot eind 2014 is een interim manager benoemd. Deze interim financieel manager is benoemd, om gaande de reorganisatie de zaak op de rails te krijgen en als kwartiermaker te opereren voor de nieuw te benoemen directeur-bestuurder.

In 2012, 2013 en 2014 zijn de jaarlijkse 360 graden feedback gesprekken gevoerd met het MT, OR en het bestuur van de Huurdersvertegenwoordiging CombiRaad. Vervolgens heeft er een bijeenkomst met een externe begeleider en de RvC plaatsgevonden waarbij het functioneren van de RvC is geëvalueerd.

Hier is tevens het functioneren van de directeur-bestuurder aan de orde geweest. De externe begeleider heeft hierover zijn bevindingen in een rapport neergelegd. De uitkomst van de verschillende gesprekken en de bijeenkomst met een externe begeleider is door de remuneratie commissie met directeur-bestuurder besproken, waarbij het verslag van de externe begeleider tevens als input is gebruikt.

De Raad vraagt externe adviseurs geregeld om advies. Zo is de accountant gevraagd een oordeel te geven over de vraag in hoeverre Woonkracht10 voldoende in control is. Hierbij worden de adviseurs gevraagd om toelichting te geven tijdens interne vergaderingen van de RvC.

In het interview met twee leden van de RvC bleek dat er bij een deel van de Raad meer behoefte is aan informatie over het behalen van de maatschappelijke doelen. De focus ligt sterk op de financiële performance, waardoor er relatief mindere tijd is voor maatschappelijke zaken. Hierbij wordt wel de opmerking gemaakt dat dit vanuit de huidige context waarin de corporaties opereren ook te begrijpen valt.

Zelfreflectie

De RvC van Woonkracht10 heeft in de evaluatieperiode een zelfevaluatie uitgevoerd in maart 2011, 2012 en 2013. De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen in 2010, die normaal eind van het verslagjaar plaatsvond, is verplaatst naar maart 2011 om de evaluatiecyclus in lijn te brengen met die van de Raad van Commissarissen van Forta.

Het doel van de evaluaties was om het verbeterpotentieel duidelijk te maken en de criteria aan te scherpen waar nieuwe leden aan moeten voldoen. Er is zowel gekeken naar het functioneren van de individuele leden als de teameffectiviteit. Tevens is de behoefte aan scholing vastgesteld.

In haar zelfevaluaties benadrukt de Raad het belang van openheid en het functioneren van de Raad als team. Het formuleren van concrete verbeterpunten is daarbij een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de zelfevaluatie. In januari 2014 is er een interne evaluatie uitgevoerd onder leiding van een extern bureau. De zelfevaluaties en de interne evaluatie door een extern bureau getuige van het feit dat de Raad haar taak zeer serieus neemt. De bijeenkomsten van de Raad worden goed bezocht en de betrokkenheid wordt als goed beoordeeld.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de Raad van Commissarissen als goed. De RvC van Woonkracht10 heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die in elk geval voorziet in ervaring met volkshuisvestings-aangelegenheden en financiële expertise. De RvC werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar. De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, houdt de rollen scherp in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de RvC en bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

Het extra punt is er voor de actieve manier waarop de RvC omgaat met haar samenstelling. Zo is er bewust voor gekozen om een lid met fiscale/financiële kennis aan te trekken omdat hier specifieke kennis ontbrak.

4.3.2 Toetsingskader

7

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van de stichting Woonkracht10 en zijn verder uitgewerkt in het Reglement voor de Raad van Commissarissen. Centraal in de taken van de RvC staat het bewaken van de doelstelling van Woonkracht10. Om haar toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen, laat de RvC zich regelmatig door het bestuur en andere bij de organisatie betrokkenen informeren over de resultaten.

Woonkracht10 heeft geen "algemeen overall toetsingskader" in de vorm van 1 document. Het toetsingskader is in verschillende documenten aanwezig en volledig. Het toetsingskader bestaat uit onder andere uit het bestuursreglement, de integriteitsregeling, het financieel beleid, treasurystatuut, voorschriften t.a.v. investeringsvoorstellen, vastgelegde limieten m.b.t. procuratie van het bestuur, prestatieafspraken met gemeenten, richtlijnen algemene goedkeuring investeringsvoorstellen bij grote renovaties en groot onderhoud door de RvC en een toezichtskader voor investeringen en projecten met een groter investeringsvolume dan aanvankelijk goedgekeurd. Daarnaast is er de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder op basis van doelstellingen en functioneren alsmede interne RvC beoordeling.

Op basis hiervan beoordeelt de visitatiecommissie dat er een bruikbaar toetsingskader aanwezig is. Het toetsingskader is niet alleen aanwezig maar wordt ook actief toegepast.

4.3.3 Governancecode

7

Woonkracht10 onderschrijft de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties, die in 2011 is vernieuwd. Voor de Code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sector brede

belonings-code van bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen.

Woonkracht10 heeft de principes en uitwerkingen zoals opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties in de periode 2010 – 2013 in zijn geheel opgevolgd. De voorzitter van het bestuur had en heeft een dienstverband voor onbepaalde tijd en het totaalbedrag van zijn beloning overschreed de Wopt-norm. Deze afwijking van de Governancecode vindt echter zijn oorsprong in de indiensttreding die dateert van voor de periode van invoering van de Governancecode. De Wopt-norm is over 2012 voor het laatst vastgesteld. Vanaf 15 november 2012 geldt de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Het wettelijk bezoldigingsmaximum volgens de WNT, exclusief de door de werkgever verschuldigde verplichte sociale premies, bedraagt voor 2013 € 228.599. De totaalbedragen van de beloningen van beide bestuurders lagen in 2013 onder het maximum.

Woonkracht10 meldt in haar Jaarverslag 2011:

We houden ons aan de regels van Corporate Governance. Mijn (voorzitter RvC) benoemingstermijnen waren afgelopen en daarom neem ik afscheid van de Raad. Vanwege de fusie is mijn termijn wel met anderhalf jaar verlengd. Dit is in goed overleg gebeurd. We vonden het belangrijk om de twee oude Raden van Commissarissen van Westwaard Wonen en Forta goed "in elkaar" te schuiven. Er is bewust gekozen voor deze samenvoeging van de Raden: kennis en ervaring blijft zo in huis.

Hiermee wijkt de corporatie dus af op een bepaling die een uitzondering vormt op de 'pas toe of leg uit' regel. In de toelichting op de Governancecode 2011 van Aedes en VTW is opgenomen:

De maximale zittingstermijn van een commissaris van twee keer vier jaar kan niet kunstmatig worden verlengd door na een fusie of andere vorm van herstructurering van de woningcorporatie uit te gaan van een nieuwe maximale zittingstermijn van drie keer vier jaar. De zittingstermijn van een commissaris voorafgaande aan de fusie of herstructurering moet worden meegerekend bij de bepaling van de resterende maximale zittingstermijn na de fusie of herstructurering. De introductie van een maximum zittingsduur van ten hoogste twee maal vier jaar heeft voor een aantal zittende commissarissen feitelijk tot gevolg dat zij de maximum zittingsduur reeds bij het van kracht worden van de Governancecode Woningcorporaties 2011 overschrijden. Het is redelijk dat met het oog op de continuïteit binnen de Raad voor deze Commissarissen een overgangsregeling kan gelden, in de zin dat zij in staat worden gesteld (een deel van) de lopende benoemingstermijn waarvoor zij bij het van kracht worden van de actualisering van de Governancecode zijn benoemd, uit te dienen. Echter: het uitdienen van de lopende benoemingstermijn mag, gezien het belang dat maatschappelijk algemeen wordt toegekend aan het beperken van zittingstermijnen, geen vanzelfsprekendheid zijn. Op Commissarissen wordt onder verwijzing naar deze maatschappelijke ontwikkelingen, een beroep gedaan het gesprek hierover aan te gaan en kritisch te bezien of in dergelijke gevallen een versnelde benoeming van nieuwe commissarissen plaats kan vinden.

De verlenging van de zittingstermijn met anderhalf jaar van de oud-voorzitter van de Raad na de fusie beschouwt de visitatiecommissie als een weloverwogen keuze van de corporatie, waarbij geen sprake is van een vanzelfsprekendheid.

De commissie beoordeelt de mate waarin Woonkracht10 handelt naar de richtlijnen van de Governancecode als ruim voldoende. Dit mede gelet op de actieve wijze waarop met de code wordt omgegaan, de heldere onderbouwing en afdoende toelichting van de corporatie op toegestane afwijkingen in het jaarverslag. De Governancecode wordt daadwerkelijk in de praktijk gebracht, niet

alleen op papier. Het toezicht binnen Woonkracht10 wordt uitgeoefend binnen de gestelde eisen in het BBSH, governancecode en andere van toepassing zijnde wet- en regelgevingen

4.4 Externe legitimering en verantwoording

4.4.1 Externe legitimatie



Woonkracht10 voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. Woonkracht10 voert geregeld overleg (meer dan 1 keer per jaar) met de huurders, verenigd in de CombiRaad. Via dit overleg worden de huurders op de hoogte gehouden van de plannen van Woonkracht10 voor de komende jaren. Woonkracht10 betreft alle belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De jaarlijkse meeting met belanghebbenden wordt adequaat voorbereid, gehouden en ook goed vastgelegd. Woonkracht10 heeft de afspraken met de CombiRaad in 2012 vastgelegd in een concrete, ondertekende samenwerkingsovereenkomst.

Woonkracht10 heeft de belanghebbenden actief betrokken bij de totstandkoming van Thuis Geven. Tijdens een bijeenkomst op 10 december 2013 is Thuis Geven met de belanghebbenden besproken. Er was vooral waardering voor de werkwijze en de meeste belanghebbenden vinden het logisch dat Woonkracht10 de beleidsmatige keuzes maakt. Deze keuzes hebben consequenties voor de organisatie van Woonkracht10. In 2014 zijn/worden deze organisatieplannen verder uitgewerkt en besproken met de medewerkers, ondernemingsraad en vakbonden. Invoering van een 'slankere' organisatie op basis van een nieuwe klantvisie staat voor 2015 op het programma. Ook de participatie door de CombiRaad en andere bewoners-vertegenwoordigers verandert. De CombiRaad werkt hiervoor zelf plannen uit.

De CombiRaad vertegenwoordigt de huurders van Woonkracht10. Elke vestiging heeft nu nog een eigen lokale huurdersadviesraad. Na de fusie is de CombiRaad als overkoepelende huurdersvertegenwoordiging boven de drie Huurdersadviesraden gekomen. In het dagelijks bestuur van de CombiRaad zitten twee bestuursleden uit iedere Huurdersadviesraad. Het dagelijks bestuur overlegt regelmatig met het bestuur van Woonkracht10. Het is de bedoeling om de bewonersparticipatie vanaf 2015 anders te organiseren. De CombiRaad kwam zelf met dit idee en haakt hiermee aan bij het nieuwe organisatiemodel van Woonkracht10 zonder vestigingen in de kernen. De CombiRaad ging de laatste jaren akkoord met de door Woonkracht10 gehanteerde huurverhogingen, onder de voorwaarde dat ze betrokken blijven bij de financiële consequenties die de verhuurdersheffing heeft.

Uit het gesprek met de belanghebbenden bleek wel dat de communicatie met deze organisaties moet worden verbeterd. De belanghebbenden constateren een toenemende interne gerichtheid bij het bestuur van Woonkracht10 en sterke nadruk op de bedrijfsvoering, waardoor de communicatie thans minder soepel verloopt. Ook een aantal beleidsmatige keuzes van Woonkracht10, bijvoorbeeld om een minder actieve rol in bepaalde wijken te gaan spelen, wordt niet gewaardeerd. Een aantal organisaties maakt zich zorgen over een 'toenemende passiviteit' van Woonkracht10.

De CombiRaad is tevreden over de relatie met het bestuur en de Raad van Commissarissen van Woonkracht10. Een aandachtspunt is wel de (te) late betrokkenheid van de CombiRaad bij de besluitvorming. De CombiRaad vindt dat zij regelmatig te laat worden geconsulteerd, waardoor beïnvloeding van de besluitvorming nauwelijks meer mogelijk is.

Woonkracht10 heeft een visie op de belangrijkste belanghebbenden en de wijze waarop de relatie met hen wordt vormgegeven. Daarmee is het formele deel ten aanzien van de belanghebbenden goed georganiseerd. Zoals weergegeven is wel de (tijdige) communicatie met de belanghebbenden

een aandachtspunt. Vanuit de methodiek gezien is met bovenstaande sprake van een voldoende prestatie op het gebied van een actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft bij de planvorming.

4.4.2 Openbare verantwoording

8

Woonkracht10 legt openbaar verantwoording af over haar presteren door het publiceren van haar plannen en het jaarverslag op de website. Het jaarverslag biedt een goed overzicht van en inzicht in de prestaties die het in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Hierbij wordt inzicht gegeven in de afwijkingen ten opzichte van de geplande prestatie, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal verkochte bestaande woningen of de uitvoering van planmatig onderhoud.

Daarnaast geeft Woonkracht10 blijk van haar streven naar transparantie door het publiceren van een uitgebreid Governance document (inclusief klokkenluidersregeling) en de visitatierapporten. In het jaarverslag geeft Woonkracht10 uitgebreid informatie over het functioneren van het bestuur en de Raad van Commissarissen. Er wordt een lijst met gespreksonderwerpen gepubliceerd en de resultaten van de belangrijkste onderwerpen zijn samengevat. Ook de besluitvorming die heeft plaatsgevonden binnen bestuur en RvC worden gepubliceerd.

Extra punten zijn toegedeeld voor de actieve communicatie via het blad Tien!, waarmee informatie op de doelgroep wordt afgestemd, het strategisch communicatieplan dat gereed gekomen is in 2013, en de uitgebreide verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden in de jaarverslagen.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Woonkracht10 resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance

Fabel 4.2 Presteren ten aanzien van Governance					
Meetpunt		Cijfer	Weging		Eindcijfer
Besturing	Plan	8,0	7,3	33%	7,2
	Check	7,0			
	Act	7,0			
Intern Toezicht	Functioneren Raad	8,0	7,3	33%	
	Toetsingskader	7,0			
	Governancecode	7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	8,0			

Bijlagen

Bijlage 1. Bronnenlijst

Documenten	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.) Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit Eigen woningmarktgegevens Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet Accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	Documenten over alle opgaven Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Position paper Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC Toepassing governancecode (VTW-checklist) Toepassing overlegwet

Bijlage 2. Reactie op Maatschappelijke Visitatie

Maatschappelijke visitatie

Een reactie van Woonkracht10 op de eindrapportage

Algemeen beeld

De visitatiecommissie omschrijft Woonkracht10 als een gedegen en innovatieve corporatie met visie. We herkennen ons in dat beeld. Ook de rest van het visitatierapport geeft een herkenbaar en correct beeld van Woonkracht10.

Verbeterpunten

In zijn algemeenheid is de visitatiecommissie van mening dat Woonkracht10 goed functioneert als woningcorporatie. Woonkracht10 kan zich op de volgende onderdelen verbeteren:

1. *Een betere balans tussen aandacht voor het maatschappelijk en financieel rendement*
Met de introductie van portefeuillemanagement, het meten van het financieel rendement en een duidelijk kader voor de financiële sturing hebben we de financiële kant op orde gebracht. De omstandigheden vroegen hier ook om. De vervolgstap is om de maatschappelijke sturing verder te professionaliseren. Een van de eerste stappen zal zijn om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken.

2. *De communicatie met belanghebbenden verbeteren*
De visitatiecommissie geeft terecht aan dat als gevolg van de reorganisatie de aandacht (tijdelijk) sterker op de eigen organisatie is gericht. Daarnaast zijn met name zorg- en welzijnspartijen het minst tevreden over Woonkracht10. Dat is begrijpelijk wanneer de veranderende rol van een woningcorporatie in ogenschouw wordt genomen. Woningcorporaties kunnen en mogen minder doen op het brede terrein van leefbaarheid.

Ondanks de verklaring waarom belanghebbenden kritischer zijn, benoemt de visitatiecommissie een terecht punt. We pakken de handschoenen op twee manieren op. Met onze huurdersvertegenwoordiging gaan we in gesprek over hun rol en betrokkenheid bij de beleidsvorming. Met de andere belanghebbenden blijven we in gesprek over onze prestaties en (beleids)voornemens. Het eerste gespreksonderwerp ligt voor de hand, namelijk de bespreking van het visitatierapport.

3. *Het tijdig (bij)scholen van de leden van de Raad van Commissarissen*
Leden van de Raad van Commissarissen laten zich regelmatig bijscholen. Het manco is dat dit niet altijd gestructureerd gebeurt en dat vastlegging vaak achterwege blijft. Wat ontbreekt is een opleidingsplan voor de leden van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal met ingang van 2015 een opleidingsplan opstellen en over de voortgang rapporteren.
4. *Benodigde acties in de kwartaalrapportage benoemen*
In 2014 is gestart met het verbeteren van de kwartaalrapportages. De inzet is om minder cijfers en meer analyses te rapporteren. Een analyse wordt gevolgd door eventueel benodigde acties. In 2015 wordt dit verbeterpunt meegenomen in de verdere verbetering van de kwartaalrapportages.
5. *Een aantal essentiële kaders formaliseren*
Essentiële kaders zoals het Toezichtskader van de Raad van Commissarissen en het investeringsstatuut zijn er wel, maar niet in een integraal document vastgesteld. In 2015 onderzoeken we op welke wijze een aantal essentiële kaders verbeterd kan worden.

6. *Wederkerige en SMART geformuleerde prestatieafspraken*

Prestatieafspraken sluiten we in de eerste plaats op regionaal niveau af. Regionale beleidsafstemming en vastlegging in afspraken vinden we een groot goed en willen we handhaven. Dat betekent wel dat twaalf partijen (namelijk zes gemeenten en zes woningcorporaties) het met elkaar eens moeten worden.

We onderschrijven de wens om tot SMART geformuleerde en wederkerige prestatieafspraken te komen. Daar zullen wij ons hard voor maken. Maar afspraken maak je samen. Dat betekent we met elkaar dit moeten willen. We zien dan ook een relatie met het tweede verbeterpunt, namelijk een betere communicatie met belanghebbenden (waaronder de gemeenten).

Tot slot

We zijn blij dat Ecorys er goed in is geslaagd om zowel een volledig en correct visitatierapport te schrijven als een zestal nuttige verbeterpunten te formuleren. Punten waar we wat mee kunnen en waar we wat mee gaan doen. En dat doen, daarmee zijn we middels deze reactie mee begonnen.

Bijlage 3. Geïnterviewde personen

Corporatie

Naam	Functie
De heer Meijering	Bestuursvoorzitter
Mevrouw Uithol	Vestigingsdirecteur Zwijndrecht
De heer Van den Herik	Vestigingsdirecteur Alblasserdam/Papendrecht
Mevrouw Schreuder	Manager Concernstaf
De heer Aldenhoven	Manager Projectontwikkeling
De heer Putman	Manager a.i. Financiën/Informatisering/Portefeuillemanagement
De heer Touw	Voorzitter RvC
Mevrouw Van der Hoek	Commissaris

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Poirot	Rivas
De heer Lintjes	SWOZ
De heer Hendrikse	Zorgorganisatie De Blije Borgh
De heer Koeman	Yulius
Mevrouw van Leersum	Diverz
De heer Vlasblom	Diverz
De heer Knol	Leger des Heils
De heer Reemers	St. Welzijn Alblasserdam
De heer Verhoeven	Syndion
De heer Struik	CombiRaad
De heer Kamsteeg	Wethouder gemeente Zwijndrecht
Mevrouw Reynvaan	Wethouder gemeente Dordrecht
De heer v.d. Velde	Wethouder gemeente Hendrik-Ido-Ambacht
Mevrouw v.d. Heuvel	Ambtenaar
De heer Krajo	Wethouder Alblasserdam
Mevrouw Bijl	Ambtenaar
De heer Koppenol	Wethouder Papendrecht
Mevrouw Leuris	Ambtenaar
De heer Veenstra	Ambtenaar

Bijlage 4. Onafhankelijkheidsverklaring en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woonkracht10 in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woonkracht10 te hebben.

Rotterdam, 16 januari 2015



Walter Hulscher

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woonkracht10

Visitatieperiode juni 2014 – oktober 2014

Verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Jan Prins



Naam en handtekening:

Corinne Vermeulen



Naam en handtekening:

Walter Hulsker



Plaats:

Rotterdam

Datum:

27 november 2014

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Functie voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Prins, drs. J.H.A.A.

Geboorteplaats en –datum:

Schoonebeek, 23-01-1955

Woonplaats:

Capelle aan den IJssel

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys NL

Onderwijs:

2005/2006: Commissarissen en Toezichthouders (post-doctoraal), EUR

1975 – 1984: Doctoraal Staatskundige Economie, EUR

Loopbaan:

09/2011 - heden	Associate Partner Ecorys NL
06/2006 - 01/2011	Directievoorzitter Kristal NV
01/2003 - 06/2006	Prins & Partners BV
03/1991 - 01/2003	Directeur Blauwhoed/Eurowoningen
06/1990 - 03/1991	Commercieel directeur Rabobank Rotterdam
05/1986 - 05/1990	Wethouder gemeente Capelle
03/1984 - 05/1986	Ministerie van Financiën, IRF

Nevenfuncties:

01/2009 - heden:	Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank te Rotterdam
04/2011 - heden:	Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV
01/2006 - 31/12/2014:	Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

Profielchets

Ik ben als Associate Partner verbonden aan Ecorys en ik houd mij vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Ik beschik over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervul ik de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

Functie projectleider

Naam, titel, voorletters:

Hulsker, drs. W.P.W

Geboorteplaats en –datum:

Den Haag, 17 december 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Partner en Practice leader Ecorys NL

Onderwijs:

1989 – 1994: Doctoraal Bedrijfseconomie, EUR

Loopbaan:

2012 – heden:	Partner en Practiceleader Finance & Regional Economy bij Ecorys
2008 –2011:	Partner bij Ecorys Regio, Strategie en Ondernemerschap
2005 -2007:	Principal consultant en teamleider Werklocaties bij Ecorys Regio, Strategie en Ondernemerschap
1998-2004:	Senior Consultant/Projectleider bij ECORYS Regio, Strategie en Ondernemerschap
1994-1998:	Consultant bij NEI Regionale en Stedelijke Ontwikkeling
1992-1994:	Docent bedrijfseconomie en handelskennis bij het Centrum Vakopleiding van het Arbeidsbureau Rotterdam

Profielchets

Walter Hulsker is als partner verbonden aan Ecorys en fungeert als practiceleader van Ecorys Finance & Regional Economy, waarbinnen o.a. de visitaties worden uitgevoerd. Als ruimtelijk bedrijfseconoom is hij 20 jaar actief op het snijvlak van ruimtelijk en economisch beleid op het niveau van de rijksoverheid, provincies, regio's en gemeenten. Hij combineert zijn (ruimtelijk en financieel) economische kennis met zijn expertise over het functioneren van overheden, bedrijven en instellingen. Hierbij heeft hij veel ervaring opgedaan als evaluator en auditor van programma's en projecten. Bij visitatieprojecten vervult hij de rol van projectleider of voorzitter van de visitatiecommissie.

Functie algemeen commissielid

Naam, titel, voorletters:

Vermeulen, drs. C.

Geboorteplaats en –datum:

Wijdewormer, 19 oktober 1968

Woonplaats:

Bergambacht

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2012:	Cursus vastgoedrekenen
2012:	Cursus scenarioplanning
1992 – 2013:	Diverse cursussen en studiedagen op het vakgebied van wonen en/of zorg
1987 – 1992:	Master Planologie, Universiteit Amsterdam
1981 – 1987:	VWO Sint Ignatiuscollege, Purmerend

Loopbaan:

Sinds 2014	Consultant Ecorys, Algemeen commissielid visitaties woningcorporaties
2009 – 2013	Senior Markt Analist Vesteda Investment Management
2001 – 2009	Consultant Ecorys Vastgoed
1997 – 2001	Marktonderzoeker Wonen, Wilma Vastgoed
1992 – 1997	Onderzoeker/adviseur Stedelijke Woningdienst, gemeente Amsterdam

Profielschets

Corinne heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarkt- en volkshuisvestingsvraagstukken. Dit heeft zij gedaan via de functie die zij heeft vervuld bij ECORYS alsmede de functies die zij bekleedde bij een gemeente, ontwikkelaar en belegger. Tijdens haar loopbaan bij ECORYS heeft zij zich onder meer gericht op haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, de ontwikkeling van woningbouwlocaties en portefeuilleanalyses. Opdrachtgevers waren ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties in binnen- en buitenland. Verder is Corinne, binnen en buiten Ecorys, vaak betrokken geweest bij onderzoek naar de performance, strategie en actuele ontwikkelingen binnen de sector wonen en zorg. Voor een belegger heeft zij zich beziggehouden met de ontwikkeling van nieuwe concepten voor wonen met (intensieve) zorg.

Kernvaardigheden waarover Corinne beschikt zijn onder andere analyseren en doorgronden van documenten, interviewen en verslaglegging daarvan, opstellen van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages en onderhouden van klantcontacten.

De kennis van de woningmarkt en specifiek de markt van wonen en zorg, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Bijlage 6. Position paper Woonkracht10

'Thuis Geven is wie we zijn'

juni 2014, Ben Meijering

voorzitter bestuur Woonkracht10

Inleiding

In voorbereiding op de visitatie schrijf ik een Position Paper waarin ik inzicht geef in de ontwikkelingen en keuzes die Woonkracht10 de afgelopen vier jaar heeft (door)gemaakt. Een bijzondere opdracht omdat we aan de vooravond staan van een grote reorganisatie; een kwart van onze medewerkers ontvangt volgende week een brief met de mededeling dat zij boventallig zijn. Zij zullen per 1 september de organisatie verlaten.

Woonkracht10 zal vanaf 1 april 2015 haar diensten zoveel mogelijk digitaal aanbieden en vanuit één locatie werken. Dienstverlening van Woonkracht10 is in de toekomst tijd en plaat ongebonden. Er is een lange en leerzame weg vooraf gegaan aan deze keuzes. In deze Position Paper neem ik u graag mee op onze reis.

Keuzes maken

Om als organisatie goed op de stormachtige tijd in de economie en de volkshuisvesting te kunnen reageren, is in de jaarplanning van 2011 opgenomen om dat jaar tot een herbezinning te komen van taken en werkwijzen onder het motto: "Waar zijn we wel/niet van". Eind 2011 hebben wij het toenmalige ondernemingsplan teruggebracht naar zes pijlers met specifieke doelstellingen om duidelijk richting te geven aan en focus aan te brengen op onze werkzaamheden. De eerste pijler: *heroriëntatie* is benoemd om ons in deze stormachtige tijden goed voor te bereiden op de toekomst. Heroriëntatie vraagt ook om keuzes maken. Om te bepalen welke keuzes passen bij Woonkracht10 zijn we eerst op zoek gegaan naar de ziel van Woonkracht10. Thuis Geven is wie we zijn en de legitimatie voor wat we doen en door vertaald in onze kernopdracht: 'Thuis geven door het bieden van een huis' en onze kernkwaliteit: 'Thuis geven door het zijn van een stuwende kracht'. Het fundament voor Thuis Geven wordt gevormd door de invulling van acht kernbegrippen uit de kernopdracht & de kernkwaliteit. Het hart van het fundament wordt gevormd door de organisatievorm die het meest recht doet aan Thuis Geven en maakt de puzzel compleet. Thuis Geven is **wie** we zijn, de acht onderdelen geven aan **wat** we doen, en **hoe** we dat doen wordt ingevuld door onze klantvisie en de kernwaarden.



Wie, Wat & Hoe

Wie

Thuis Geven is wie we zijn. Dat blijft altijd hetzelfde. Ook als de wereld om ons heen verandert. Het is wat ons samen Woonkracht10 maakt. Thuis Geven geeft kleur en inhoud aan alles wat we doen en hoe we dat doen. De interne vertaling van Thuis Geven, wordt ingevuld door onze vier kernwaarden: Ondernemend, Klantgericht, Betrokken & Verbindend. Met elkaar delen we deze collectief gedragen waarden. Deze waarden vertalen zich in herkenbaar gedrag waarop medewerkers elkaar kunnen aanspreken.

Wat

Wat we gaan doen is onderscheiden in een kernopdracht en een kernkwaliteit:

1. De kernopdracht

Het vormvrij aanbieden van voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen voor mensen waarvoor de reguliere markt geen oplossing biedt. Deze opdracht heeft enerzijds iets vanzelfsprekends; daar waren we 100 jaar geleden van, dat zijn we nu en we willen dat in de komende periode vooral blijven. Deze kernopdracht vormt ook de kern van waarom corporaties er (mogen) zijn. Anders geformuleerd: als we deze kernopdracht niet waarmaken zal de samenleving ons niet langer accepteren als maatschappelijke organisatie.

2. De kernkwaliteit

Het zijn van een stimulerende kracht voor mensen en wijken. Wij geloven in de kracht en de zelfredzaamheid van het individu en concentreren ons op de plekken waar we écht nodig zijn en kiezen voor nieuwe werkvormen zoals sponsoring. We zijn er niet meer voor iedereen en niet in alle wijken, maar voor die plekken, wijken en mensen die ons nodig hebben en waar het zonder onze inzet en inbreng niet goed gaat met de kwaliteit van het wonen. Waar het goed gaat met een wijk en waar mensen prima voor zichzelf kunnen zorgen, blijven wij weg.

Hoe

De klant staat centraal! Een van de zes pijlers die we eind 2011 hebben benoemd is 'aansluiten bij de klant'. Niet alleen in het kader van deze derde pijler, maar ook in het kader van Thuis Geven wil Woonkracht10 haar klanten optimaal van dienst zijn. Daarnaast streven we naar meer efficiency en een kostenbesparing. Hoe we dat gaan organiseren is uitgewerkt in onze klantvisie. De afgelopen twee jaar onderzochten we met drie pilots (klachtenmanagement, reparaties en mutatieonderhoud) hoe we beter kunnen aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant. De pilots leerden ons dat we efficiënter kunnen werken door digitalisering en centrale aansturing.

De bezuinigingsopdracht

De keuzes van Thuis Geven zijn financieel vertaald aan de hand van de meerjarenbegroting 2013-2023. Woonkracht10 is een gezond en sterk bedrijf. Maar om de ambities uit Thuis Geven waar te kunnen maken en ook nog de verhuurdersheffing en andere overheidsmaatregelen te kunnen dragen, moet Woonkracht10 bezuinigen. Eind 2017 moeten we structureel € 4,5 miljoen per jaar hebben bezuinigd. Naast natuurlijk verloop en mensen die met pensioen gaan, zullen ook gedwongen ontslagen vallen. Deze maatregelen zijn noodzakelijk om een gezonde organisatie te blijven die klaar is voor de toekomst.

Stakeholders

Tijdens centrale stakeholderbijeenkomsten hebben we de ontwikkelingen binnen Woonkracht10 en de keuzes die we maken gedeeld. De bijeenkomsten leerden ons dat onze stakeholders onze keuzes voor de toekomst verstandig vinden en een logische ontwikkeling voor de tijd waarin we leven. Een tijd waarin we minder middelen beschikbaar hebben en focus moeten aanbrengen in

onze werkzaamheden. Dat maakt samenwerken en het delen van keuzes belangrijker dan ooit. Deze nieuwe manier van samenwerken is vastgelegd en uitgewerkt in ons stakeholderbeleid.

Consequenties organisatie

De uitwerking van Thuis Geven betekent niet alleen dat we dingen anders gaan doen. Het betekent een nieuwe manier van denken én werken. We gaan centraliseren, automatiseren, de primaire klantprocessen digitaliseren en gaan met beduidend minder mensen werken. Daarnaast zullen we veel aandacht besteden aan de huidige cultuur van Woonkracht10 en aan de gewenste cultuur. Met onze gedeelde (kern)waarden zorgen we ervoor dat Thuis Geven ons gezamenlijk vertrekpunt is en we onze identiteit zo authentiek mogelijk uitdragen. Om Thuis Geven uit te dragen in alles wat we doen, voelen, zeggen en denken houden we ons vast aan onze leidende principes: we zetten de klant centraal en werken duurzaam, efficiënt en digitaal. Trouw blijven aan deze leidende principes maakt dat onze keuzes toetsbaar en uitlegbaar zijn.

Tot slot

Er is de afgelopen jaren hard gewerkt in de organisatie. De transformatie is een proces waarin iedereen binnen Woonkracht10 een rol heeft gespeeld. Het gezamenlijk formuleren van wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen, collectief gedragen (kern)waarden en het investeren in leiderschap hebben gezorgd voor een grote bereidheid en capaciteit om te veranderen. Onze onvoorwaardelijke volkshuisvestelijke en organisatorische keuzes worden niet betwist. De pijn en consequenties voelen we samen. We hebben nog een lange weg te gaan, maar de zorgvuldigheid waarmee we samen Thuis Geven hebben vormgegeven maakt dat ik met vertrouwen de toekomst tegemoet zie.

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven en Ambities

Huisvesten van primaire doelgroepen		
Woningtoewijzing en doorstroming		
<u>Uit Jaarverslag 2010:</u> Sinds april 2009 wordt gewerkt met het combimodel: de verdeling van woningen verloopt deels via het aanbodmodel en deels via het optie- of lotingmodel; <u>Uit Jaarverslag 2011:</u> De woonruimteverdeling in de Drechtsteden vindt plaats via Stichting Woonkeus Drechtsteden. Sinds 1 januari 2011 wordt gewerkt met het lotingmodel en aanbodmodel. De derde variant – het optiemodel – is per 1 januari 2011 afgeschaft wegens teveel weigeringen); <u>Uit jaarverslag 2012:</u> In 2012 is de werkwijze iets veranderd. In de advertenties van sommige woningen staat voortaan een @-icoon. Voor deze woningen verloopt het contact met mogelijke huurders telefonisch of per e-mail in plaats van per post. Voordeel hiervan is de snelheid. Bovendien kunnen geïnteresseerden 24 uur per dag en vanaf elke plaats reageren (m.u.v. seniorenwoningen); <u>Uit Jaarverslag 2013:</u> Woonruimtes in de regio worden verdeeld via Stichting Woonkeus. Sinds 2011 wordt een loting- en aanbodmodel gehanteerd; Wekelijks adverteert WK10 woningen die vrijkomen; Uit jaarverslag 2013; Sinds 2013 het 'Sluizenmodel': de 10% van het aanbod die vrij mag worden toegedeeld wijst WK10 toe aan inkomens tot € 43.000.	<u>Uit PALT:</u> De corporaties leggen ieder jaar in richtlijnen vast hoe zij hun taken op het gebied van uitvoering van de woonruimteverdeling gestalte geven (via Stichting Woonkeus); Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblaserdam-WK10 2013-2017: Partijen gebruiken de rapportages van stichting Woonkeus om de slaagkans van de doelgroepen (starters, senioren en aandachtsgroepen) te volgen.	7
Huisvesting statushouders: in 2010: onbekend in 2011: 85 in 2012: 15 in 2013: 72	Huisvesting statushouders: (Uit Jaarverslagen) in 2010: onbekend in 2011: 77 in 2012: 27 in 2013: 78	6,0

Totaal 2011-2013: 172 statushouders (95% realisatie) Alblasserdam: 2010: 2011: 16 statushouders (taakstelling 16) 2012: 10 statushouders (taakstelling 9) 2013: 16 statushouders (taakstelling 22) Totaal 42 realisatie (taakstelling was 47, 89% gerealiseerd)	Totaal 2011-2013: 182 statushouders <u>Uit PALT:</u> Corporaties huisvesten degenen die beschikken over een voorrangsverklaring die voortvloeit uit de taakstelling van een gemeente; <u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> WK10 zal zich zodanig inspannen dat de aan de gemeenten opgelegde taakstellingen voor de statushouders in ieder geval worden gehaald.	
Toewijzing sociale huur wordt niet apart gemonitord; wordt wel net als bestaande bouw zoveel mogelijk toegewezen aan een brede doelgroep; Werkzaamheden gebaseerd op: bestuursbesluit 2013-02 inzake inkomensgrenzen bij koopgarant (2013) De inkomensstoets op basis van BB 2013-02 loopt in de praktijk nog niet eenduidig. In het BB 2013-47 wordt dit ook onderkend. De (interne) regelgeving met betrekking tot inkomensstoetsing bij verkoop KoopGarant leidt nog tot onduidelijkheid in de praktische uitvoering. Hierdoor is nog geen eenduidigheid in opgevraagde basisgegevens en gehanteerde berekeningsmethodiek. Het beoogde effect van het genomen Bestuursbesluit kan daardoor (nog) niet worden onderschreven.	<u>Uit PALT:</u> Bij nieuwbouw binnen de sociale huurvoorraad wordt zoveel mogelijk toegewezen aan de brede doelgroep (inkomen tot € 33.0000; hetzelfde geldt voor verkoop in de sociale huur, sturing op brede doelgroep.	6,0
Betaalbaarheid Het gaat om een gezamenlijke opgave van Trivire en Woonkracht10. De jaarlijkse ontwikkeling wordt door de gemeente gemonitord en besproken. Wat betreft het aandeel WK10 in de afname van de sociale voorraad (=sociale huur + sociale koop) in Zwijndrecht: deze is in de periode 2010-2013 minder groot dan van tevoren geschat. Redenen daarvoor zijn: Sloop-nieuwbouw Koninginneweg (oorspronkelijk: afname van 174 sociale huurwoningen) loopt als gevolg van de crisis vertraging op; Omzetting van vrije verkoop (markt) naar koopgarant (sociaal) noodzakelijk vanwege	<u>Uit Intentieverklaring Zwijndrecht (2010-2020):</u> Partijen achten het wenselijk dat de sociale voorraad in de kern Zwijndrecht kleiner wordt; Gestreefd wordt naar -10% in 2020, een onttrekking van 679 woningen aan de sociale voorraad.	7,0

crisis. Woningen met een huurprijs net boven de liberalisatiegrens hebben een lagere huurverhoging gekregen waardoor ze weer sociaal zijn. Reden: scheiding DAEB /niet-DAEB en aanscherping regels.		
Gemiddelde beoordeling		6,6
Huisvesten van bijzondere doelgroepen		
<u>Jaarverslag 2013:</u> Inzet bijzondere huurovereenkomsten; WK10 werkt samen met Specialistisch team Wonen van de dienst Gezondheid & Jeugd; Begeleiding van bewoners bij zelfstandig wonen. Aantal bijzondere huurovereenkomsten: 2010: NB 2011: 10 2012: 16 2013: 15	In de regio Drechtsteden werkt Woonkracht10 samen met het Specialistisch Team Wonen van de Dienst Gezondheid&Jeugd. Dit team zorgt voor begeleiding van klanten met een bijzondere huurovereenkomst. Dit zijn bewoners die ondersteuning nodig hebben bij het zelfstandig wonen. Dit kan gaan om overlast gevend, zorg mijdend gedrag of financiële problemen. In het bijzondere huurcontract worden afspraken vastgelegd tussen de huurder, de corporatie en de instelling.	8,0
<u>Jaarverslag 2013:</u> In 2013 zijn leegstaande woningen in het woongebouw De Lus in Zwijndrecht verhuurt aan de organisatie Goodmorning voor de huisvesting van arbeidsmigranten.	<u>Uit PALT:</u> Afhankelijk van de gebleken vraag maken gemeenten en corporaties lokaal aanvullende afspraken over het al dan niet tijdelijk huisvesten van arbeidsmigranten.	8,0
Jaarverslag 2013: St. Present ondersteunt met een financiële bijdrage van € 6.250.	Prestatieafspraken St. Present Woonkracht 10 financiert een maximum bedrag van € 5.000 per jaar.	8,0
In de visitatieperiode zijn een aantal wooneenheden opgeleverd voor bijzondere doelgroepen. 2012: 50 wooneenheden voor autistische cliënten zorgpartner Yulius; Multifunctionele ruimte centrum Maasplein in Alblasserdam: gespecialiseerd kinderdagverblijf. 2013: In Papendrecht is dat De Grote Vaart, waar mensen onder begeleiding wonen; zorgpartners zijn hier Philadelphia en de Gemiva-SVG Groep. Bij Bosshardt buurthuis kamers.	<u>Uit PALT: Westwaard Wonen en Forta</u> -Bij voorstellen voor nieuwe projecten voor huisvesting van mensen die extra begeleiding nodig hebben, worden de afspraken van het Convenant Gespreide huisvesting en zorg voor bijzondere groepen in acht genomen. -Een voldoende deel van de bestaande en nieuwbouw woningvoorraad te bestemmen voor bijzondere groepen.	8,0
Gemiddelde beoordeling		8,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Woningkwaliteit		
<u>Uit Jaarverslag 2013:</u> Start pilot reparatieonderhoud (werkgebied Alblasserdam): doel is 20% besparing kosten en 805 minder facturen; Pilot mutatieonderhoud in Papendrecht, start 2012, onderhoud meer klantgestuurd uitvoeren; leidde tot duidelijke	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014": Proces planmatig onderhoud optimaliseren (voor 2013); Behalen inkoopvoordeel planmatig onderhoud van minstens 1,5% per jaar; Mutatieproces optimaliseren;	6,0

kostenbesparingen. Onderhoud op maat ingevoerd Nieuwe woningcarthotheek op adresniveau afgerond.	Huurders betrekken bij keuzen in het planmatig onderhoud, kleurkeuze schilderwerk en afwerkingsniveau; Woningcarthotheek in orde brengen	
Jaarlijkse monitor van de resultaten in de uitgave: Wonen in de Drechtsteden	Uit PALT-afspraken Woonkracht10 zorgt ervoor dat alle nieuwbouwwoningen voldoen aan de afgesproken normen ten aanzien van gebruikskwaliteit, energie, duurzaamheid, toekomstwaarde en gezondheid.	7
Kwaliteit dienstverlening		
Meting KWH in 2010 Westwaard Wonen: 7,9; Meting KWH in 2010 Forta: 8,0; Meting KWH in 2011: 7,6; Meting KWH in 2012: 7,6; Meting KWH in 2013 7,4 Contract met KWH is eind 2013 opgezegd, budget wordt aangewend voor onderzoek naar de meest bruikbare meetinstrumenten voor klantbeleving.	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': Klantwaardering in termen KWH minimaal 7.5.	6,0
In 2012 bestuursbesluit genomen: 'Harmonisatie ZAV-beleid', met als doel meer keuzevrijheid voor huurders.	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': Huurders betrekken bij de keuzes in planmatig onderhoud, schilderwerk en afwerkingsniveau.	6,0
In 2010 geen aparte klantenpanels in Alblasserdam; In 2010 1 klantenpanel in Papendrecht georganiseerd; In 2011, 2012 en 2013 geen klantenpanels georganiseerd; After sales enquête verstuurd naar huurders die hun eigen woning kocht (cijfer: 8) en nieuwe klanten die een leeggekomen woning kochten (7-).	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': Analyse klanttevredenheid m.b.t. basiskwaliteit (d.m.v. bestaande enquêtes en kwh, en bv klantpanel).	6,0
<u>Uit Jaarverslag 2013:</u> Invoering nieuwe verkooporganisatie; Pilot klachtenmanagement in Zwijndrecht.	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': Pilot klachtenafhandeling; After sales integreren bij verkoop.	6,0
Energie en duurzaamheid Door WK10 is gekozen om de energieprestaties uit te drukken in labels i.p.v. energiebesparing. In 2010 gehouden aan de prestatieafspraken wat betreft labelling woningen (welke???) In 2011 kregen in Zwijndrecht en H-I-A 600 woningen een hoger energielabel In 2012: 921 energielabelstappen gemaakt	<u>Uit PALT:</u> Minimaal 20% besparing op gebouwgebonden energieverbruik in de bestaande voorraad in de periode 2008-2018 (2% per jaar of meer), conform het Convenant Energiebesparing Corporatiesector; <u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> De gemeente en WK10 streven voor de bestaande bouw naar minimaal 20% besparing op het	8,0

(750 was de norm) In 2013 hadden ca. 3.000 woningen het groene label. 2013: binnen tien jaar zullen alle woningen minimaal energielabel C hebben. Duurzaamheidsplan 'Een duurzaam Thuis voor wonen en werken'. In 2013 werkte WK10 dit plan in concept uit en in 2014 wordt dit plan officieel ingevoerd; Onderzoeken de mogelijkheid voor het individueel en collectief plaatsen van zonnepanelen.	gebouwgebonden energieverbruik in 2011-2020.	
<u>Uit Jaarverslag 2013:</u> Bij grote renovatieprojecten, zoals het IJsvogelplein in Zwijndrecht en Const. Huygenslaan in Papendrecht, worden woningen duurzamer; Plan energielabeling is in 2013 verder uitgewerkt en wordt in 2014 officieel uitgevoerd.	<u>Uit PALT:</u> Alle nieuwbouwwoningen voldoen aan de tot 2020 stapsgewijs aangescherpte eisen voor energie en duurzaamheid; er wordt gestreefd naar energieneutrale nieuwbouw in 2020.	
<u>Uit Jaarverslag:</u> Bij onderhoud en nieuwbouw gebruikt WK10 energiezuinige materialen die lang meegaan.	<u>Uit PALT:</u> Kopers dienen, afhankelijk van de haalbaarheid en realiteit de mogelijkheid te krijgen om via opties te kunnen kiezen voor meer energiezuinige woningen.	7,0
<u>Uit Jaarverslag:</u> In 2012 is een overeenkomst afgesloten met FSC Nederland voor het gebruik van gecertificeerd hout.	<u>Uit PALT:</u> Als uitgangspunt kiezen voor duurzaam geproduceerd hout met FSC-keurmerk;	7,0
Deelname aan de actie (georganiseerd door de gemeenten) om bewoners te stimuleren tot aanschaf van zonnepanelen via een financieel aantrekkelijke groepsaankoop. Aan deze actie heeft WK10 op eigen initiatief en als enige corporatie in deze regio deelgenomen (en landelijk waren ze de derde corporatie die hieraan deelnam). Daarnaast wordt gesproken over aansluiting op het restwarmtenet. Het restwarmtenet speelt vooralsnog alleen in Dordrecht.	<u>Uit PALT:</u> Realisatie van enkele innovatieve projecten in iedere gemeente/stadsdeel, in overleg met gemeente en corporaties.	8,0
EPC-eisen zijn conform bouwbesluit en daaraan voldoen we (anders: geen vergunning). Overigens, deze eisen hebben betrekking op nieuwbouw.	<u>Uit PALT:</u> Stapsgewijze aanscherping van de EPC-eis conform het Convenant Energiebesparing Corporatiesector: 1-1-2011: EPC 0,6 en 1-1-2015: EPC 0,4.	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0
(Des)investeren in vastgoed		
Nieuwbouw		
Totaal opgeleverd: uit Jaarverslagen: 2010: 69 woningen	<u>Uit PALT:</u> Westwaard en Forta realiseren alle appartementen als levensloopbestendige	8,0

2011: 130 woningen 2012: 31 woningen 2013: 81 woningen Totaal 2010-2013: 311 woningen In 2010: Alblasserdam: Maasstraat 27 seniorenwoningen; Alblasserdam: 21 zorgappartementen Yulius; Zwijndrecht: Pecunia: 15 appartementen; Volgerlanden: 44 appartementen; Papendrecht: geen projecten. In 2011: Alblasserdam: 10 Koopgarantwoningen C.Smitstraat, 27 seniorenwoningen en 28 koop EGW en 21 zorgappartementen voor cliënten Yulius; Papendrecht: Markt 12 sociale huurapp. senioren; Papendrecht: 29 EGW huurwoningen Oostpolder; Papendrecht: Marktmeester: 37 Koopgarant app.; Papendrecht: 50 wooneenheden zorgpartner Yulius op voormalig AZC-locatie; Zwijndrecht: geen projecten opgeleverd. In 2012: Papendrecht: Palaesta 31 seniorenwoningen, maken deel uit van Apollohotel. In 2013: Grote Vaart: 30 zorgappartementen in Papendrecht; Crabbehof: 48 appartementen in Dordrecht.	woningen Uit PALT: opgaven 2010-2015 nieuwbouw: Westwaard Wonen: 275 (in Alblasserdam en Papendrecht) Forta: 55 Totaal: 330 woningen Uit Intentieverklaring Zwijndrecht 2010-2020: 30 nieuwe woningen in sociale voorraad (huur of koop)	
Met de gemeente Zwijndrecht heeft Woonkracht10 overleg gehad of kluswoningen ook als particulier opdrachtgeverschap beschouwd mogen worden. Hier stond de gemeente positief tegenover. Inmiddels zijn er in 2013 zes kluswoningen aan de Lindelaan verkocht en worden er in 2014 nog eens 16 verkocht; In Papendrecht en Alblasserdam is nog niets gerealiseerd in het kader van PO.	<u>Uit PALT:</u> Forta wijst in overleg met de gemeente Zwijndrecht 1 locatie aan voor Particulier Opdrachtgeverschap (EGW of APP); Westwaard wijst in overleg met de gemeenten Alblasserdam en Papendrecht in beide gemeenten 1 locatie aan voor Particulier Opdrachtgeverschap (EGW of APP); De corporatie is verantwoordelijk voor de verkoop van de bouwkavels/appartementen.	5,0
Sloop Uit Jaarverslagen, gesloopte huurwoningen: 2010: 35	<u>Uit PALT:</u> Sloopagave sociale huurwoningen 2010-2015:	4,0

• 2011: 3 • 2012: 0 • 2013: 4 totaal 2010-2013: 42 woningen	Forta: 132 woningen; Westwaard: 50 woningen (in Alblasserdam en Papendrecht). <u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> Bij sloop en verkoop van huurwoningen wordt het aantal aangehouden uit de PALT-afpraak. Totaal 182 woningen <u>Uit Intentieverklaring Zwijndrecht:</u> Sloopopgave sociale huurwoningen 2010-2020: • Forta/WW: 165 woningen.	
Verbetering bestaand woningbezit		
In oktober 2013 is het SVB vastgesteld. Portefeuillestrategie wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld; Nieuw informatisering pakket Razzudock (2013) kan direct en indirect rendement op vastgoed meten.	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014": SVB opstellen en jaarlijks actualiseren/evalueren gebaseerd op 1. direct rendement 2. maatschappelijk rendement en 3. indirect rendement (2011-2014); Opwaarderen SVB naar portefeuillestrategie (2011-2012).	7,0
Maatschappelijk vastgoed		
<u>Uit Jaarverslagen:</u> 2010: nieuwbouw brede school en MFC Het Palet in Alblasserdam 2010: Kinderdijk oplevering MFC Maasplein 2011: 50 wooneenheden in Papendrecht voor Yulius (autisme) 2011: nieuwbouw school in Papendrecht 2012: nieuwbouw zorgplaatsen boerderij Randweg Alblasserdam 2013: nieuwbouw P. Zeemanlaan Papendrecht 2013: nieuwbouw Grote Vaart: 30 zorgappartementen) voor mensen met zorgvraag/dagbesteding 2013: in Papendrecht aan de Amberdreef, 9 woonwagenwoningen opgeleverd plus 6 patiowoningen voor meerderjarige kinderen woonwagenbewoners.	Met de gemeente Alblasserdam is WK10 in gesprek over het na de bouw in de verhuur nemen van een sporthal voor twee plaatselijke actieve sportverenigingen.	7,0
In Zwijndrecht zijn nog geen nieuwe woonservicezones gerealiseerd; In Hendrik-Ido-Ambacht is de ontwikkeling van een nieuw woonservicezone Wielzate mislukt; In Papendrecht is nog geen nieuwe woonservicezone gerealiseerd; In Alblasserdam is een Woonservicezone (MFC) gerealiseerd.	Uit PALT: Forta spant zich in voor de realisatie van woonservicezone in Zwijndrecht (initiatief ligt bij Vivera); In H-I-Ambacht spant Forta zich in voor de realisatie van de woonservicezone Wielzate; Westwaard spant zich in voor de realisatie van woonservicezone in Papendrecht (land van Matena); Westwaard spant zich in voor de realisatie van	3,0

	woonservicezone in Alblasserdam (Alblashof en Maasplein).	
Verkoop		
Verkochte huurwoningen op vrije mark (aan particulieren): (Jaarverslagen): 2010: 16 woningen; 2011: 10 woningen; 2012: 2 woningen; 2013: 7 woningen; In totaal 2010-2013: 196 verkocht, ca. 49 per jaar	<u>Uit PALT: verkoop sociale huurwoningen 2010-2015:</u> Forta: 225 woningen (indicatief); Zwijndrecht 220, waarvan 82 markt en 182 MGE; Hendrik-Ido-Ambacht 5, allen MGE. Westwaard: 49 woningen (indicatief) Totaal: 274 woningen, ca. 55 woningen per jaar	6,0
Verkocht onder voorwaarden, Koopgarant (Jaarverslagen) 2010: 9 woningen; 2011: 2 woningen; 2012: 80 woningen; 2013: 70 woningen; Uit Jaarverslag 2013: Verkoop 6 kluswoningen aan de Lindelaan in Zwijndrecht.	Uit PALT: Wanneer marktomstandigheden daarom vragen zetten partijen een of meerdere instrumenten in om daarop in te spelen. Bv omzetten van koop naar huur, labelen van woningen en MGE. Uit Intentieverklaring Zwijndrecht: Corporaties stellen een deel van hun bezit beschikbaar voor MGE of een andere tussenvormen tussen koop en huur. <u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> Woonkracht10 is bereid om betaalbare koopwoningen voor de middengroepen (tot 50.000 euro) in Koopgarant te bouwen of vergelijkbare woningen te labelen in de bestaande voorraad.	8,0
Gemiddelde beoordeling		6,0
Kwaliteit van wijken en buurten		
Uitgaven leefbaarheid (uit jaarverslag en jaarrekening): • 2010: 172.000 euro • 2011: 203.000 euro • 2012: 226.000 euro • 2013: 300.000 euro	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': In de wijken (waar wij woningen hebben) met vraagstukken op het terrein van veiligheid of leefbaarheid werken wij mee en dragen wij bij aan leefbaarheids- en veiligheidsprojecten en initiatieven.	7,0
<u>Uit Jaarverslag 2013:</u> Realisatie en verhuur van 'Bij Boshardt Buurthuis kamers', hiermee biedt het Leger des Heils een woonkamer in de buurt.	Uit: ' Deuren openen Ondernemingsplan 2011-2014': In de wijken (waar wij woningen hebben) met vraagstukken op het terrein van veiligheid of leefbaarheid werken wij mee en dragen wij bij aan leefbaarheids- en veiligheidsprojecten en initiatieven.	8,0
(Doorlopend): leefbaarheid: Doe Mee-concept in Alblasserdam en Papendrecht; 2011: Doe-Mee-concept ook in Zwijndrecht; Bewoners bij concrete	<u>Uit PALT:</u> O.b.v. de uitkomsten van het onderzoek leefbaarheid in bestaande buurten, maken gemeenten in samenspraak met bewoners en zo	6,0

leefbaarheidsprojecten betrekken zoals bv een burendag.	nodig corporaties afspraken over de verbetering van de leefbaarheid en de woonkwaliteit van bepaalde wijken (2011).	
2010: Geen resultaten genoemd 2011: In Zwijndrecht is dit grotendeels gereed; 2012 en 2013: Woonkracht10 wil dat in 2015 minimaal tachtig procent van ons woningbezit voorzien is van het Politiekeurmerk Veilig Wonen; (geen kwantitatieve prestaties genoemd).	<u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> WK 10 streeft ernaar om haar woningbezit te laten voldoen aan het Politiekeurmerk Veilig Wonen.	7,0
Leefbaarheidsactiviteiten Alblasserdam 2011: woonomgeving Boerenpad aangepakt, tuinen opgeknapt, informatie wonen voor senioren, nieuwe schilderen in algemene ruimte; 2013: verbetering woonomgeving jongerenwoningen Kalmoes.	<u>Uit: Prestatieafspraken gemeente Alblasserdam-WK10 2013-2017:</u> Gemeente en WK10 werken samen met Stichting Welzijn Alblasserdam; in die aanpak staat preventie centraal.	7,0
2012: De pilot buurtbemiddeling die we in 2011 hielden in Papendrecht, is succesvol afgerond en doorvertaald naar prestatieafspraken met de gemeente en politie. Deze afspraken zijn per januari 2013 van kracht; 2013: Buurtbemiddeling Papendrecht; in dit jaar ook buurtbemiddeling Alblasserdam.	<u>Convenant Buurtbemiddeling Papendrecht: prestatieafspraken (vanaf 2011):</u> Minimaal 27 aanmeldingen per jaar m.b.t. bezit Woonkracht10 (diverse verwijzers mogelijk); Maximale kosten per behandeling zijn € 750,- (richtlijnen CCV); Woonkracht10 financiert 50% van de totale kosten, dit met een maximumbedrag van € 20.000,00 per jaar.	8,0
Gemiddelde beoordeling		7,4



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas