

Maatschappelijke visitatie Wonen Zuidwest Friesland

Rapportage

Opdrachtgever: Wonen Zuidwest Friesland

Rotterdam, [INSERT DATE MANUALY]

Maatschappelijke visitatie Wonen Zuidwest Friesland

Rapportage

Opdrachtgever: Wonen Zuidwest Friesland

Geert Jan Klein Bluemink
Ewoud Dekker
Jair de Paauw

Rotterdam, [INSERT DATE MANUALLY]

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.

Wij vinden het belangrijk om ons werk op milieuvriendelijke wijze uit te voeren. Daarom is dit document op FSC-gecertificeerd papier geprint.

ECORYS Nederland BV
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

Ecorys Vastgoed
T 010 453 8
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Recensie	9
1 Wonen Zuidwest Friesland	11
1.1 Profiel	11
1.2 Bezit	11
1.3 Organisatie	12
2 Presteren naar Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Beleidscyclus	13
2.3 Documenten in de beleidscyclus	14
2.4 Prestaties en beoordeling	15
2.5 Presteren naar Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende	16
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Werkgebied	17
3.3 Opgaven in het werkgebied	17
3.4 Prestaties en beoordeling	18
3.5 Presteren naar Opgaven: voldoende	19
4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	21
4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek	25
4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende	25
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Financieel beleid	27
5.3 Vermogensprestatie	29
5.4 Efficiëntie	32
5.5 Presteren naar Vermogen: ruim voldoende	32
6 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)	35
6.1 Governance structuur	35
6.2 Intern toezicht	37
6.3 Betrokkenheid van stakeholders	38
6.4 Presteren ten aanzien van Governance: ruim voldoende	39
Deel II: Prestatiespinnenwebben	41
Deel III: Integrale beoordelingstabel	43

Bijlagen	45
Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)	46
Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland	52
Bijlage 3. Betrokken stakeholders	53
Bijlage 4. Documentatie	54
Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	55
Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven	60

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

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

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

- een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien;
- primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2010 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

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

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de stakeholders;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie Wonen Zuidwest Friesland – de aanpak van Ecorys

Wonen Zuidwest Friesland heeft Ecorys in 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met mei 2011. Het visitatieteam bestond uit Geert Jan Klein Bluemink, Ewoud Dekker en Jaïr de Paauw. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in januari 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 24 januari 2011 heeft, onder leiding van Ecorys, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder van Wonen Zuidwest Friesland, het hoofd woondiensten, het hoofd financiën, planning en controle en een afvaardiging van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens de directeur-bestuurder, een afvaardiging van de Raad van Toezicht, het hoofd woondiensten en het hoofd financiën, planning en controle. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.
4. Stakeholdersbijeenkomst
Via twee persoonlijke interviews en één bijeenkomst zijn de stakeholders betrokken bij de maatschappelijke visitatie van Wonen Zuidwest Friesland. Deze interviews en bijeenkomst vonden plaats op 16 maart, waarin de stakeholders in de gemeenten Gaasterlân-Sleat, Nijefurd en Skarsterlân hun mening over de corporatie konden geven.
5. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage opgesteld. Deze is op 10 mei 2011 besproken met de directeur-bestuurder van Wonen Zuidwest Friesland, het hoofd woondiensten, het hoofd financiën, planning en controle en een afvaardiging van de Raad van Toezicht. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de visitatiemethodiek 3.0.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2010 en verder inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De feitelijk geleverde prestaties en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling;
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling;
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd;

- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

Cijfer	Toelichting	Prestatie
10	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Uitmuntend
9	Prestaties ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders.	Zeer goed
8	Prestaties conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (100%).	Goed
7	Prestaties iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (90-100%).	Ruim voldoende
6	Prestaties behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (75-90%).	Voldoende
5	Prestaties onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (50-75%).	Onvoldoende
4	Prestaties minder dan de helft van wat de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders (50-75%).	Ruim onvoldoende
3 - 1	Niet of nauwelijks prestaties op hetgeen de corporatie zich had voorgenomen / had afgesproken met de stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt.	Zeer ruim onvoldoende

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

[Leeswijzer](#)

Deel 0 bevat de recensie.

Deel I bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Wonen Zuidwest Friesland en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D);
3. Presteren naar Opgaven (PnO);
4. Presteren volgens Stakeholders (PvS);
5. Presteren naar Vermogen (PnV);
6. Presteren ten aanzien van Governance (PnG).

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart weer.

Bijlagen:

1. Referentiekader maatschappelijke visitatie (versie 3.0);
2. Geïnterviewde personen bij Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland;
3. Betrokken stakeholders;
4. Documentatie;
5. Uitwerking van beoordeling presteren naar eigen Ambities en Doestellingen;
6. Uitwerking van beoordeling presteren naar Opgaven.

Tot slot

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

Recensie

PM

1 Wonen Zuidwest Friesland

1.1 Profiel

Het werkgebied van Wonen Zuidwest Friesland bestaat uit de gemeenten Gaasterlân-Sleat, Nijefurd en Skarsterlân. Binnen het werkgebied heeft Wonen Zuidwest Friesland bezit in twee steden en vijftien kernen. Het bezit omvat ultimo 2010 bijna 2.250 verhuureenheden waarvan 2.202 woningen, 43 garages en 3 objecten geassocieerd als overig bezit. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Wonen Zuidwest Friesland tot de referentiegroep met een gemiddeld profiel met een accent op eengezinswoningen.

1.2 Bezit

Het woningbezit van Wonen Zuidwest Friesland bestaat bijna geheel uit grondgebonden woningen. Daarmee heeft de corporatie meer dan tweemaal zoveel laagbouw in het bezit als de gemiddelde corporatie in Nederland. In tegenstelling tot het landelijke beeld heeft Wonen Zuidwest Friesland in het geheel geen meergezinswoningen of hoogbouw in bezit. Het aandeel eenheden verzorging in de portefeuille is daarentegen min of meer gelijk aan gemiddelde corporatie in Nederland (2,4% versus 2,1%).

Tabel 1.1 Bezit

	ZWF (%)	Landelijk (%)
Eengezinswoningen	95,7	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	0,0	27,5
Meergezinswoningen met lift	0,0	12,7
Hoogbouw	0,0	10,6
Eenheden verzorging	2,4	2,1
Overig	1,9	3,5
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: CiP (2010), Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Het bezit van Wonen Zuidwest Friesland is voornamelijk in de periode 1960 tot en 1990 gebouwd, circa 65% komt uit deze periode. Slechts een klein percentage van de woningvoorraad is voor de tweede wereldoorlog gebouwd. Het aandeel woningen dat gebouwd is vanaf het jaar 2000 is wat hoger dan het landelijke gemiddelde.

De gemiddelde huurprijs per maand per wooneenheid ligt met € 397 bij Wonen Zuidwest Friesland wat lager dan de gemiddelde huurprijs in Nederland (€ 409). Wanneer wordt gekeken naar het percentage maximaal redelijk kan worden geconcludeerd dat de woningvoorraad van Wonen Zuidwest Friesland een aanzienlijk hogere prijs-kwaliteitverhouding heeft dan gemiddeld in Nederland. Het percentage maximaal redelijk ligt met 58% een heel stuk lager dan het Nederlands gemiddelde (71,5%). Het gemiddelde aantal punten dat de corporatie per wooneenheid kent, ligt hoger dan het landelijke gemiddelde en bevestigt nog eens de goede prijs-kwaliteitverhouding van de voorraad.

De huurprijsontwikkeling ligt hoger dan het landelijke gemiddelde. Wat betreft huurprijssegmentatie geldt dat Wonen Zuidwest Friesland een relatief groot aandeel goedkope woningen heeft en een zeer gering aantal dure woningen.

1.3 Organisatie

Wonen Zuidwest Friesland is een stichting met als hoogste orgaan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft een werkgeversrol ten opzichte van de directeur-bestuurder en is belast met het toezicht op het functioneren van de directeur-bestuurder. Wonen Zuidwest Friesland is een corporatie met bijna 30 werknemers. Zoals zichtbaar is in het organogram, zijn er binnen de organisatie twee afdelingen, te noemen Woondiensten en Financiën, Planning & Controle. Daarnaast kent Wonen Zuidwest Friesland een afdelingsoverstijgend projectteam. In het projectteam zijn meerdere disciplines vertegenwoordigd, waarbij de directeur-bestuurder de rol van voorzitter vervult.

Figuur 2.1 Organogram Wonen Zuidwest Friesland



Bron: Website Wonen Zuidwest Friesland

2 Presteren naar Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de ambities en doelstellingen van Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland beschreven en in verband gebracht met de feitelijke prestaties, zodat deze prestaties beoordeeld kunnen worden in het licht van de eigen voornemens van de corporatie. Als bron voor de ambities en doelstellingen worden de strategische documenten van de corporatie gebruikt, voor zover deze de periode 2006-2010 betreffen. De visitatiecommissie beschikt over het corporatieplan, getiteld 'Zorgeloos wonen 2003' en de herijking van dit plan uit 2008 en over de jaarverslagen 2006 tot en met 2009.

2.2 Beleidscyclus

De beleidscyclus van Wonen Zuidwest Friesland bestaat uit een vijftal documenten: het ondernemingsplan, waarin tevens een hoofdstuk beleidsaccenten is opgenomen en het strategisch investeringsplan onderdeel van uitmaakt, de jaarlijkse begroting, het jaarverslag en de management letter van de accountant.

Het ondernemingsplan en de bijbehorende misse en visie zijn opgesteld in 2003 en sindsdien niet meer geactualiseerd. In het ondernemingsplan heeft de corporatie op een tiental onderwerpen doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn over het algemeen niet SMART geformuleerd. De relatie tussen de doelstellingen en de beleidsaccenten, die net als de doelstellingen als richtsnoer dienen richting de toekomst, is niet duidelijk. In 2008 heeft er een "herijking" van de doelstellingen plaatsgevonden, waarbij de stand van zaken ten aanzien van de in 2003 opgestelde doelstellingen is weergegeven en de doelstellingen niet als zodanig zijn herijkt. Verder is de relatie tussen het ondernemingsplan en het strategisch investeringsplan niet duidelijk. In het strategisch investeringsplan zijn maatregelen ten aanzien van de woningvoorraad geformuleerd, een duidelijke connectie met de doelstellingen in het ondernemingsplan ontbreekt echter. De initiële doelstellingen uit 2003 zijn niet jaarlijks geconcretiseerd in jaarplannen. Wel stelt de corporatie jaarlijks een begroting op waarin de kosten voor dat jaar staan begroot, waarbij voornamelijk wordt ingegaan op de structurele organisatorische en onderhoudskosten. Een logische aansluiting met de andere documenten en een financiële onderbouwing van de doelstellingen heeft de visitatiecommissie niet kunnen achterhalen. In plaats van het opstellen van het onderdeel 'plan' uit de beleidscyclus, heeft Wonen Zuidwest Friesland zich vooral beziggehouden met de uitvoering van werkzaamheden.

Doordat de doelstellingen niet jaarlijks worden geëvalueerd, lijkt er geen sprake van een structurele 'check' op de doelstellingen. Wel heeft de corporatie jaarlijks een groot aantal prestaties beschreven in het jaarverslag en, sinds 2009, een voortgangsrapportage die twee maal per jaar wordt opgesteld. Deze documenten geven weliswaar de prestaties weer, echter niet op een zodanige wijze dat de aansluiting tussen de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de prestaties in het jaarverslagen en voortgangsrapportages inzichtelijk zijn. Dit maakt dat de geleverde prestaties soms moeilijk zijn te relateren aan de bijbehorende ambities en doelstellingen, evenals de verantwoording. Hierdoor is het niet alleen voor de corporatie lastig om samenhang in de verschillende beleidsdocumenten aan te brengen, maar is deze samenhang tevens voor de buitenwereld minder inzichtelijk. Het gebrek aan zicht op de realisatie van de doelstellingen wordt niet ondervangen door

het beoordelen van de prestatieafspraken. De corporatie lijkt het onderdeel 'act' voornamelijk op basis van de vraag ingevuld te hebben. Dit komt bijvoorbeeld naar voren bij het vraaggestuurde onderhoud, waarbij de huurder de onderhoudsvraag formuleert. Met deze beschrijving is Wonen Zuidwest Friesland te typeren als een pragmatische en vraaggestuurde corporatie, die goede prestaties geleverd volgens het 'u roept, wij draaien'-principe.

2.3 Documenten in de beleidscyclus

Wonen Zuidwest Friesland heeft een kerndocument, 'Zorgeloos wonen 2003', waaruit de ambities en doelstellingen worden ontleend die de basis vormen voor de beoordeling van Presteren naar Ambities en Doelstellingen. Daarnaast wordt het overige beleid kort toegelicht.

2.3.1 Corporatieplan 2003 'Zorgeloos wonen'

Corporatieplan 2003 'Zorgeloos Wonen' is het op dit moment vigerende beleidsdocument van de corporatie. Hierin wordt het kader van de opgaven in het werkgebied geschetst en wordt inzichtelijk gemaakt welke ambities en doelstellingen hier volgens de corporatie bij passen. In het Corporatieplan bestaat hoofdstuk twee uit een opsomming van de doelstellingen, in hoofdstuk vier zijn de concrete beleidsaccenten van de corporatie beschreven. Het corporatieplan is bij de herijking in 2008 grotendeels intact gebleven. De herijking is voornamelijk opgesteld om (periodiek) te kijken naar de ontwikkelingen op de woningmarkt en de vordering van het uitgestippelde beleid van Wonen Zuidwest Friesland.

De algemene doelstelling van het corporatieplan is dat de effectiviteit en efficiency verhoogd moeten worden door:

- Kwalitatief: Wonen Zuidwest Friesland wil bewust met de toekomst bezig zijn, heldere doelen voor opbrengst, productiviteits- en kostenbeheersing hebben en markt-, product-, en bedrijfsblindheid vermijden. Meetpunten zullen langs het wegennet naar het gewenste resultaat moeten leiden zodat er een fundament voor kwaliteitszorg ontstaat, wat als bewijsvoering voor toezichthouders, overheid en banken kan dienen.
- Kwantitatief: Op kwantitatief niveau zijn de doelstellingen van Wonen Zuidwest Friesland productiviteitsstijging en de beheersing van de kosten.

Wonen Zuidwest Friesland heeft de algemene doelstelling verwoord in een visie, die ingaat op een aantal aspecten. Deze visie is op de meeste onderdelen summier weergegeven. Op het onderdeel markt heeft de corporatie de meest duidelijke visie opgesteld, waarin wordt ingegaan op de tendensen die zich zullen gaan voordoen in het werkgebied. In het corporatieplan publiceert de corporatie vervolgens haar missie:

Wonen Zuidwest Friesland levert op een klantgerichte wijze woondiensten aan iedereen in een prettige en gezonde woonomgeving in Zuidwest Friesland.

De kern van de missie wordt gevormd door de elementen: klantgericht, woondiensten aan iedereen en een prettige en gezonde woonomgeving.

2.3.2 Strategisch investeringsplan (SIP), 2005

Sinds 1998 voert Wonen Zuidwest Friesland het strategische investeringsplan uit om haar woningvoorraad beter te laten aansluiten op de huidige en toekomstige vraag. Het SIP is inmiddels driemaal tussentijds geëvalueerd en bijgesteld, de laatste keer in 2005. De notitie SIP 2005 is de uitwerking van het corporatieplan 'Zorgeloos Wonen' 2003. In het Strategisch Investeringsplan 2005 zijn maatregelen ten aanzien van de woningvoorraad op de volgende elementen belicht:

- verhuur van woningen;

- objectiveren van huurprijzen;
- huurverhogingen;
- verkoop woningen;
- sloop/vervangende nieuwbouw/herstructurering;
- nieuwbouw;
- onderhoud/opwaardering woningen.

Het SIP 2005 bevat derhalve geen nieuwe elementen ten opzichte van het corporatieplan, maar is hier een uitwerking van.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Wonen Zuidwest Friesland ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- jaarverslagen 2006 t/m 2009.

In bijlage 5 is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar ambities en doelstellingen weergegeven. Ten aanzien van de input van de eigen ambities en doelstellingen zijn enerzijds de algemene doelstellingen en anderzijds de beleidsaccenten, beide uit het Corporatieplan 2003, leidend. Vanwege de grote hoeveelheid thema's en onderwerpen zijn de eigen ambities en doelstellingen uit het Corporatieplan ingedeeld naar de prestatievelden van de methodiek. Bij beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie.

2.1 Beoordeling ambities en doelstellingen

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7,0
Betaalbaarheid	8,0
Bijzondere doelgroepen	8,0
Leefbaarheid en veiligheid	7,7
Bouwproductie	7,3
Duurzaamheid en energie	7,0
Overig	7,0
Gemiddeld	7,4

Gemiddeld scoort Wonen Zuidwest Friesland een ruime voldoende op het nakomen van de eigen ambities en doelstellingen. Daarbij variëren de gemiddelde cijfers van een 7,0 tot een 8,0. Met name op betaalbaarheid en bijzondere doelgroepen scoort de corporatie goed. Dit betekent dat de corporatie op deze prestatievelden de ambities en doelstellingen waarmaakt. Op onder andere duurzaamheid en energie en overig zijn de prestaties gemiddeld minder te noemen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat Wonen Zuidwest Friesland geen prestatieafspraken heeft opgesteld met alle gemeenten, iets dat de corporatie wel beoogd had te. De corporatie maakt niet duidelijk zichtbaar of ze de goede dingen doen, de dingen goed doen en resultaten haalt. Voorgaande is tevens van invloed op deelcijfers. Wonen Zuidwest Friesland heeft, zoals in de paragraaf beleidscyclus is vermeld, geen goede beleidscyclus en daarmee plan, do, check en act onderdelen. Dit beperkt niet alleen het zicht op de relatie tussen voornemens en prestaties voor de corporatie zelf, maar betekent tevens dat de stakeholders en de visitatiecommissie minder zicht hebben op de prestaties in relatie tot de ambities en doelstellingen.

2.5 Presteren naar Ambities en Doelstellingen: ruim voldoende

Het beoordelingsschema betreffende Presteren naar Ambities en Doelstellingen uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is bijgevoegd als bijlage. Ingevuld voor Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland resulteert het volgende beeld.

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De corporatie presteert ruim voldoende op het nakomen van de geformuleerde doelstellingen.	7,4	70%	5,1
II	Wonen Zuidwest Friesland heeft missie, visie en doelstellingen opgesteld die deels tegemoet komen aan een passende rol in het werkgebied. De doelstellingen zijn niet geheel geconcretiseerd.	6	10%	0,6
III	De corporatie heeft de doelstellingen niet geoperationaaliseerd in een concreet plan. De financiële onderbouwing gaat dan ook vooral in op structurele organisatorische en onderhoudswerkzaamheden.	5	10%	0,5
IV	De corporatie heeft het eigen presteren op de gestelde doelstellingen slechts eenmaal in zeven jaar gemonitord. Het jaarlijkse evalueren, trekken van conclusies en opstellen van een verbeterplan bij onderprestaties is niet zichtbaar gebeurd.	5	10%	0,5
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,7				

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Onderstaande beschrijving begint met een duiding van het werkgebied en de aanwezige opgaven. In het vervolg van het hoofdstuk worden de concrete prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt.

3.2 Werkgebied

Wonen Zuidwest Friesland is werkzaam in drie gemeenten: Skarsterlân, Gaasterlân-Sleat en Nijefurd. De gemeenten Gaasterlân-Sleat en Nijefurd liggen, zoals de naam van de corporatie aangeeft, in de regio Zuidwest Friesland, Skarsterlân maakt deel uit van Zuidoost Friesland. Per 2011 is de gemeente Nijefurd opgegaan in de nieuwe fusiegemeente Súdwest Fryslân. Omdat tijdens de visitatie wordt teruggekeken heeft dit geen invloed op het beoordelingskader.

De gemeenten kunnen worden gekenmerkt als plattelandsgemeenten. De opgaven in het werkgebied spelen zich dan ook met name af in kleine kernen en dorpen, ieder met hun eigen specifieke werkkader. Zowel vanuit de provincie als vanuit de regio en de gemeenten zijn (globale) opgaven geformuleerd. Wonen Zuidwest Friesland heeft in het kader van het inzichtelijk maken van de opgaven woonvisies opgesteld met de gemeenten en verscheidende onderzoeken op lokaal, regionaal en provinciaal (mede)uitgevoerd. In het werkgebied van de corporatie is met name van belang dat er voldoende woningen voor de aandachtsgroepen van het volkshuisvestingsbeleid (met name ouderen, starters en zorgbehoevenden) zijn. Een ander belangrijk element uit de opgaven is het vergroten van de woonmilieudifferentiatie en het versterken van de woonkwaliteit in het gebied. Daarbij dienen de onderscheiden doelgroepen passend te worden gehuisvest en dienen de keuzemogelijkheden van de huurders te worden vergroot.

3.3 Opgaven in het werkgebied

Enkel met de gemeente Skarsterlân zijn prestatieafspraken gemaakt. Met de gemeenten Gaasterlân-Sleat en Nijefurd waren er in de periode waarover de visitatie terugkijkt geen afsprakenkaders geformuleerd. Met de gemeente Nijefurd zijn in 2010 prestatieafspraken opgesteld en de corporatie is van zins om samen met de in 2011 gevormde gemeente Súdwest Fryslân (waar de gemeente Nijefurd in is opgegaan) prestatieafspraken op te stellen. Ten aanzien van de visitatie en het beoordelingskader zijn in de gemeenten Nijefurd en Gaasterlân-Sleat de gemeentelijke woonplannen in deze visitatie opgenomen.

- prestatieafspraken gemeente Skarsterlân 2005-2010 (2006);
- woonplan gemeente Nijefurd (2005);
- ontwerp-Woonplan gemeente Gaasterlân-Sleat (2001).

De prestaties van Wonen Zuidwest Friesland worden inzichtelijk gemaakt in de jaarverslagen. Om de opgaven in beeld te krijgen participeert Wonen Zuidwest Friesland in regionale onderzoeken naar onder andere de gevolgen van krimp en vergrijzing.

3.3.1 Lokale prestatieafspraken

Wonen Zuidwest Friesland opereert in drie gemeenten. Concreet zijn de opgaven vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeente Skarsterlân. Met de gemeenten Gaasterlân-Sleat en Nijefurd

zijn geen prestatieafspraken gemaakt. In de woonplannen van beide gemeenten staan indicatieve bouwaantallen in de (bouw)programma's per kern. Onderstaand volgt een beschrijving van deze documenten, waarvan de daadwerkelijke afspraken en prestaties zijn terug te vinden in bijlage zes.

Prestatieafspraken gemeente Skarsterlân 2005-2010 (2006)

Als enige gemeente in het werkgebied van Wonen Zuidwest Friesland heeft de gemeente Skarsterlân prestatieafspraken gemaakt voor zowel de periode waarop de visitatie terugkijkt als de daarop volgende periode (2011-2015). Er zijn niet op ieder prestatieveld afspraken gemaakt. De opgaven concentreren zich met name op bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid, bouwproductie en herstructurering.

Woonplan gemeente Nijefurd (2005);

Het woonplan (2005) van de gemeente Nijefurd is de herziening van het eerste woonplan uit 2002. Inmiddels is er voor de periode 2010-2020 een conceptversie van een nieuw woonplan opgesteld. De opgaven voor Wonen Zuidwest Friesland uit het woonplan 2005 zijn te destilleren uit de beleidsaccenten van het woonplan en de bouwprogramma's per kern. De beleidsaccenten gaan met name in op de huisvesting van de (bijzondere) doelgroepen en het integreren van duurzaamheid in de nieuwbouw. De nieuwbouwpoging voor Wonen Zuidwest Friesland valt te herleiden uit het bouwprogramma.

Ontwerp-Woonplan gemeente Gaasterlân-Sleat (2001)

Het ontwerp Woonplan van de gemeente Gaasterlân-Sleat bevat de gemeentelijke visie op de ontwikkeling van de gemeentelijke woningvoorraad voor de periode 2001-2005 en richt zich met name op de kwaliteit van het wonen. Voor Wonen Zuidwest Friesland staan in dit document de corporatieopgaven geformuleerd in de bouwprogramma's per kern. Het bouwprogramma gaat zowel in op nieuwbouw als aanpassingen in de bestaande voorraad. Daarnaast heeft Wonen Zuidwest Friesland samen met de gemeente het convenant "Meer Woningen voor Ouderen" ondertekend. Deze intentieverklaring verplicht Wonen Zuidwest Friesland tot het verrichten van onderzoek en het ontwikkelen van beleid ten aanzien van de woonwensen van 50-plussers. De uitwerking hiervan is terug te vinden in het gemeentelijke bouwprogramma.

3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Wonen Zuidwest Friesland ten aanzien van de eigen ambities en doelstellingen, is gebaseerd op informatie uit de volgende documenten:

- jaarverslagen 2006 t/m 2009.

De opsomming van de opgaven in het werkgebied zijn in de gemeente Skarsterlân ontleend aan de opgestelde prestatieafspraken. Voor de overige twee gemeenten hebben respectievelijk het Woonplan en het Ontwerp-Woonplan als uitgangspunt gediend. Bijlage 6 bevat een opsomming van de opgaven in het werkgebied evenals een opsomming van de prestaties van de corporatie en de beoordeling. In het beoordelen van de prestaties is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie (onder andere informatie oud-wethouders). Aan de hand van de verdeling van het woningbezit over de drie gemeenten zijn de uiteindelijke scores gewogen in de beoordelingstabel: Skarsterlân (25%), Nijefurd (28%), Gaasterlân-Sleat (47%).

3.1 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Skarsterlân	Nijefurd	Gaasterlân-Sleat	Gemiddeld
Beschikbaarheid	7,0	-	6,0	6,3
Betaalbaarheid	5,0	-	-	5,0
Bijzondere doelgroepen	6,7	6,0	7,0	6,6
Leefbaarheid en veiligheid	6,9	-	-	6,9
Bouwproductie	6,0	7,0	7,4	7,0
Herstructurering	7,7	-	7,0	7,2
Duurzaamheid en energie	-	5,0	-	5,0
Overig	6,5	-	-	6,5
Gemiddelde	6,5	6,0	6,9	6,3

Wonen Zuidwest Friesland presteert voldoende tot ruim voldoende op de meeste prestatievelden. Opvallend is het grote aantal prestatievelden waar geen beoordeling op is gegeven. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de corporatie, zoals hierboven reeds toegelicht, slechts met de gemeente Skarsterlân prestatieafspraken had gedurende de periode waarover de visitatie terugblijkt. Eén van de oorzaken dat er geen prestatieafspraken zijn opgesteld met de overige twee gemeenten, was het feit dat deze gemeenten qua capaciteit en kennis relatief klein zijn. Overigens zijn met de gemeente Nijefurd in 2010 prestatieafspraken opgesteld, en is de corporatie van zins om samen met de in 2011 gevormde gemeente Súdwest Fryslân prestatieafspraken op te stellen.

De corporatie scoort het hoogst op het gebied van bouwproductie en herstructurering omdat de corporatie prestaties conform de gemaakte afspraken levert. Ondanks het ontbreken van prestatieafspraken met de gemeenten Nijefurd en Gaasterlân-Sleat op dit gebied, pakt Wonen Zuidwest Friesland dit type opgaven in deze gemeenten wel op. De prestaties voor herstructurering en bouwproductie hebben met name betrekking op het levensloopbestendig bouwen van nieuwe woningen en het renoveren van de bestaande voorraad waarin duurzaamheid en kwaliteit centraal staan. Op betaalbaarheid scoort de corporatie een onvoldoende. Echter, dit wil niet zeggen dat de corporatie geen prestaties levert op betaalbaarheid. Integendeel, de woningvoorraad heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding waarbij het absolute prijsniveau relatief laag is. Het lage cijfer is het gevolg van enerzijds de specifieke afspraak dat bepaalde typen woningen aan betaalbaarheidscriteria moeten voldoen - dit heeft dus geen betrekking op de algehele betaalbaarheid van de woningen - en anderzijds doordat de prestaties van de corporatie niet goed inzichtelijk zijn. Voorgaande geldt in algemeenheid voor de prestaties van Wonen Zuidwest Friesland: door de vaak onvolledige documentatie is het niet goed mogelijk de geleverde prestaties af te zetten tegen de wel geformuleerde prestatieafspraken.

3.5 Presteren naar Opgaven: voldoende

Het beoordelingschema betreffende Presteren naar Opgaven uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland resulteert het volgende beeld.

3.2 Presteren naar Opgaven

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De corporatie maakt in voldoende mate de prestatieafspraken waar, in de gemeente en op de prestatievelden waar prestatieafspraken over zijn gemaakt.	6,3	70%	4,4
II	Wonen Zuidwest Friesland heeft in samenwerking met	7	10%	0,7

	de gemeenten en provincie Friesland onderzoeken uitgevoerd en heeft in voldoende mate inzicht in de opgaven in het werkgebied.			
III	Wonen Zuidwest Friesland heeft gedurende de visitatieperiode met één gemeente prestatieafspraken opgesteld. In 2010 zijn prestatieafspraken met de gemeente Nijefurd opgesteld. De prestatieafspraken zijn niet zichtbaar geconcretiseerd in eigen doelen en ambities. Evenmin worden extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld verantwoord. Het Corporatieplan uit 2003 gaat in op de doelstellingen, die een link hebben met de doelstellingen.	6	10%	0,6
IV	De corporatie meet en beoordeelt de prestatieafspraken, waar deze zijn opgesteld, niet op structurele basis. Wel treed Wonen Zuidwest Friesland in overleg met deze gemeente over de invulling. Bij onvoldoende realisatie heeft de corporatie slechts gedeeltelijk aangegeven waarom de doelen niet zijn gehaald en hoe deze alsnog behaald kunnen worden.	6	10%	0,6
Presteren naar Opgaven: 6,3				

4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een toelichting van de uitkomsten uit de twee interviews met enerzijds een afvaardiging van de gemeente en anderzijds de huurdervertegenwoordiging en van de bijeenkomst die is gehouden met de overige stakeholders. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het overleg en de samenwerking die Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland heeft met de verschillende stakeholders. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat de eindbeoordeling van presteren volgens stakeholders.

4.2 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Wonen Zuidwest Friesland is er voor gekozen de stakeholders op twee manieren te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Omdat de corporatie belang hecht aan de mening van de betrokken wethouders en per december 2010 als gevolg van de gemeenteraadsverkiezingen alle wethouders zijn vervangen, zijn ook de oud-wethouders van de betrokken gemeenten geïnterviewd. Zo wordt een compleet beeld gegeven hoe zowel de huidige als voormalige wethouders Wonen Zuidwest Friesland beoordelen. Daarnaast is een persoonlijk interview georganiseerd met de huurdersvereniging. De overige stakeholders zijn door middel van een stakeholderbijeenkomst in gezamenlijkheid gevraagd de prestaties van de corporatie te beoordelen. In totaal zijn er drie contactmomenten georganiseerd. Het programma bestond uit een korte toelichting op de maatschappelijke visitatie en het doel van het interview of de bijeenkomst, waarna een profielschets van de corporatie werd gegeven. Deze laatste werd onderschreven door de aanwezigen. De stakeholders die werden geïnterviewd is, aan de hand van zeven vragen, gevraagd naar hun beeld van de corporatie. In de bijeenkomst werd dit gedaan met behulp van drie rondes:

1. eigen ambities en doelstellingen;
2. opgaven in het werkgebied;
3. boodschap aan Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland.

In zowel de interviews als de bijeenkomst zijn dezelfde vragen beantwoord, enkel de opzet van het programma verschilde. Het presteren op eigen ambities en doelstellingen en opgaven werd ingeleid met een kort overzicht van de relevante informatie over de corporatie met betrekking tot het onderwerp. De stakeholders is gevraagd aan te geven welk belang zij de doelstellingen of opgaven toedichten om vervolgens een cijfermatig oordeel te geven over de prestaties van Wonen Zuidwest Friesland. Verder is de stakeholders ruimte gegeven voor een aanvullende beoordeling en een 'boodschap' aan de corporatie. Bij ieder onderwerp vond een discussie plaats waarin de aanwezigen de mogelijkheid kregen hun beoordeling toe te lichten. Bijlage 3 geeft een overzicht van de betrokken stakeholders.

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

4.2.1 Stakeholdersbetrokkenheid 16 maart 2011

Op 16 maart 2011 zijn de stakeholders voor consultatie door de visitatiecommissie bij elkaar gekomen. Tijdens de twee interviews en bijeenkomst hebben 21 stakeholders een bijdrage geleverd aan

de maatschappelijke visitatie van de corporatie. De stakeholders hadden de volgende achtergronden:

- Gemeente (zes stakeholders);
- Huurdervetegenwoordiging (vijf stakeholders);
- Woningcorporatie (een stakeholder);
- Zorg- of welzijnsorganisatie (vier stakeholders);
- Overige vertegenwoordigers consumenten (twee stakeholders);
- Overig (drie stakeholders).

In het eindcijfer is een beoordelingsleutel gehanteerd die voor 25% de beoordeling van de huurders meeneemt, 25% de beoordeling van de gemeenten en 50% de beoordeling van de overige stakeholders.

Ambities en doelstellingen van Wonen Zuidwest Friesland

De aanwezigen is een oordeel gevraagd over de ambities en doelstellingen van Wonen Zuidwest Friesland (gerangschikt naar prestatievelen): in welke mate vinden de stakeholders de door de corporatie geformuleerde ambities en doelstellingen belangrijk en hoe vinden ze dat de corporatie daarop scoort? De stakeholders beoordelen het presteren naar ambities en doelstellingen met gemiddeld een 7,7. Een verdere toelichting volgt hieronder.

De stakeholders vinden de ambities en doelstellingen uit het Corporatieplan 2003 in hoge mate belangrijk. Met name betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en herstructurering zijn van belang. Betaalbaarheid wordt belangrijk gevonden vanwege het lagere inkomensniveau in de regio. De stakeholders zijn van mening dat Wonen Zuidwest Friesland goed presteert op het betaalbaar houden van de woningvoorraad. De prestaties op de velden leefbaarheid en veiligheid en duurzaamheid en energie zijn niet goed inzichtelijk voor de stakeholders.

De samenwerking met de gemeente Nijefurd wordt als moeizaam gezien. Ondanks dat er sprake is van een goede professionele werkrelatie is de verstandhouding op communicatief en relationeel vlak voor verbetering vatbaar. De gemeente Skarsterlân is erg tevreden met de corporatie en de relatie tussen beide partijen. Vanuit de gemeente Gaasterlân-Sleat was zowel tijdens het interview als de bijeenkomst geen afvaardiging. Andere stakeholders gaven aan dat de relatie met deze gemeente het midden laat tussen de beide andere gemeenten. Het is niet duidelijk voor de niet-gemeentelijke stakeholders waarom de relatie tussen Wonen Zuidwest Friesland en de gemeenten Nijefurd en Gaasterlân-Sleat moeizamer verloopt dan de relatie met de gemeente Skarsterlân. Aandachtspunt naar de corporatie ten aanzien van de relatie met gemeenten is het kunnen inleven in de situatie waarin de gemeenten zich bevinden en de manier van communiceren hierover met de buitenwereld.

Vanuit de andere stakeholders wordt de samenwerking als goed ervaren en wordt vooral de proactiviteit van Wonen Zuidwest Friesland rondom samenwerking geprezen. Wonen Zuidwest Friesland luistert goed naar de partijen die bij herstructurering zijn betrokken. De stakeholders geven aan dat de corporatie goed benaderbaar is. Wonen Zuidwest Friesland staat met beide benen op de grond en doet zodoende geen onbezonnen investeringen. Deze degelijkheid en betrouwbaarheid maakt de ambities en doelstellingen van Wonen Zuidwest Friesland in de ogen van de stakeholders realistisch.

De bouwproductie en herstructurering zijn zowel op belangrijkheid als prestatie lastig te beoordelen doordat de stakeholders niet allemaal op de hoogte zijn van de ambities en doelstellingen van Wonen Zuidwest Friesland. Daarnaast zijn de ambities en doelstellingen opgesteld ten tijde van een ander marktsentiment. Desondanks zijn de cijfers ruim voldoende. In vergelijking met het lan-

delijke kader zou Wonen Zuidwest Friesland een hogere ambitie kunnen hebben, maar gezien de lokale context is de ambitie toch wel passend. De combinatie van kleinschalige bouwproductie en herstructurering ten gunste van de huisvesting van toekomstige senioren wordt alom gewaardeerd.

Vanuit de gemeenten wordt aangegeven dat het ambitieprofiel van Wonen Zuidwest Friesland hoog is in vergelijking met andere corporaties. Als kleinere corporatie kent Wonen Zuidwest Friesland een hoge klantgerichte ambitie en realisatie. De corporatie heeft een realistische blik op het kunnen waarmaken van de ambities en doelstellingen en hanteert een ambitieniveau dat past bij haar omvang en financiële mogelijkheden. Alle stakeholders zijn het er over eens dat Wonen Zuidwest Friesland zich positiever zou kunnen opstellen inzake maatschappelijke vraagstukken. Er wordt een terughoudendheid geconstateerd in het leveren van een bijdrage in sociaal-maatschappelijke voorzieningen. De verantwoordelijkheid van het maatschappelijke middenveld, waarvan de corporatie onderdeel is, stopt niet bij de volkshuisvestelijke taak, maar speelt zich breder af. Op dit vlak is de corporatie nog onvoldoende actief, zo ervaart men.

Opgaven in het werkgebied

De aanwezige stakeholders is gevraagd de opgaven in het werkgebied van de corporatie te beoordelen: in welke mate vinden de stakeholders de opgaven belangrijk en hoe vinden ze dat Wonen Zuidwest Friesland erop scoort? De volgende resultaten zijn beschikbaar. De stakeholders beoordelen het presteren naar opgaven met van de corporatie met gemiddeld een 7,3. Een verdere toelichting volgt hieronder.

De opgaven, in welke vorm dan ook weergegeven, met de gemeenten Gaasterlân-Sleat, Nijefurd en Skarsterlân zijn volgens de stakeholders allemaal belangrijk. Een groot aantal stakeholders gaf aan dat de meerwaarde van de gemeentelijke prestatieafspraken totaal niet zichtbaar was. Het is onder meer niet duidelijk hoe deze afspraken tot stand zijn gekomen en hoe ze ingevuld dienen te worden. Daarmee samenhangend is het niet duidelijk hoe de corporatie zich positioneert in het spanningsveld van haar eigen wensen en de wensen van de drie gemeenten. De prestatieafspraken die te beoordelen waren, stralen, wat de stakeholders betreft, geen ambitie uit. Een deel van de stakeholders is van mening dat dit niet de verantwoordelijkheid van Wonen Zuidwest Friesland is. Op de manier waarop de prestatieafspraken zijn geformuleerd lijkt het alsof ze opgesteld om maar afspraken te hebben en hier aan te kunnen voldoen, en niet als monitoringsinstrument. De stakeholders zijn dan ook van mening dat ze makkelijk zijn behaald door de corporatie. Des te opvallender is het lage cijfer dat de stakeholders aan de prestaties toekennen.

Vanuit de gemeente Nijefurd wordt aangegeven dat, hoewel er geen afspraken zijn vastgelegd met Wonen Zuidwest Friesland, er dankzij de proactieve houding van de corporatie prestaties zijn gerealiseerd ten aanzien van duurzaamheid en levensloopbestendigheid. Zo is er toenadering gezocht bij het stoomlijnen van projecten waarbij Wonen Zuidwest Friesland de verantwoordelijkheid had over de woningen en de gemeente over de openbare ruimte. Verder geeft de gemeente aan dat de prestaties van Wonen Zuidwest Friesland zich beperken tot de bestaande posities. Bij nieuwe initiatieven ten aanzien van bredere maatschappelijke opgaven is de corporatie opvallend passief. Zo haakt Wonen Zuidwest Friesland af bij de realisatie van maatschappelijke voorzieningen en een brede school. Desondanks worden de prestaties van de corporatie als goed beoordeeld.

De prestatieafspraken met de gemeente Skarsterlân vinden alle stakeholders in hoge mate belangrijk: de individuele cijfers per prestatieveld lopen uiteen van zeven tot tien, de gemiddelden per prestatieveld laten geen echte uitschieters zien waarmee het belang gemiddeld op 7,6 komt. De gemeente Skarsterlân deelt de opvatting van een proactieve houding bij bestaand bezit, maar ziet een terughoudende houding bij nieuwe initiatieven. Voor de huurders en het bestaande bezit doet Wonen Zuidwest Friesland zelfs meer dan noodzakelijk. Echter, bij maatschappelijke voorzieningen

lijkt het alsof de corporatie geen enkel financieel risico durft te lopen. Hoewel de gemeenten begrip tonen voor de zeer voorzichtige houding ten aanzien van maatschappelijke investeringen betreuen zij deze wel.

Beeld van en boodschap aan Wonen Zuidwest Friesland

Dit onderdeel is ingevuld met behulp van een aantal open vragen waarin de stakeholders is gevraagd een beeld te schetsen van Wonen Zuidwest Friesland. Daarnaast hebben de stakeholders een boodschap voor de corporatie geformuleerd.

Wat is uw algemene indruk van Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland?

De algemene indruk van de stakeholders is dat Wonen Zuidwest Friesland een toegankelijke en degelijke organisatie is die goed luistert naar haar samenwerkingspartners en waarmee het zodoende goed samenwerken is. Door haar maatschappelijke betrokkenheid en positieve instelling ervaren de stakeholders Wonen Zuidwest Friesland als een goede organisatie. Vanuit de gemeenten is een gedifferentieerd beeld zichtbaar, zowel wat betreft gemeente als de indruk op het gebied van samenwerking/prestaties.

Houdt de corporatie zich met de goede dingen bezig?

De stakeholders zijn van mening dat Wonen Zuidwest Friesland zich met de voor een corporatie relevante zaken bezighoudt. De gemeenten geven aan dat de corporatie zich in de bestaande woningvoorraad zeker met de goede dingen bezighoudt. Echter, bij bredere sociaal-maatschappelijke onderwerpen is de corporatie terughoudend.

Laat de corporatie belangrijke dingen liggen?

Over het algemeen zijn er geen zaken die Wonen Zuidwest Friesland laat liggen. Op individueel niveau van de stakeholders worden maatschappelijke ontwikkelingen in de toekomst (duurzaamheid, wonen, zorg en welzijn, krimp) en de terughoudendheid in het leveren van een bijdrage in sociaal-maatschappelijke voorzieningen benoemd als aandachtspunten.

Wordt u als stakeholders voldoende geïnformeerd en betrokken?

De niet-gemeentelijke stakeholders geven aan voldoende geïnformeerd en betrokken te worden door Wonen Zuidwest Friesland. De gemeente Nijefurd wordt geïnformeerd als het nodig is, maar geeft ook aan dat dit verbeterd kan worden en de communicatie op onderwerpen anders kan worden ingestoken. In de gemeente Skarsterlân is men tevreden over de mate waarin de corporatie de gemeente informeert. Aandachtspunt vanuit de gemeenten is dat Wonen Zuidwest Friesland hen vaak achteraf bij problemen betreft en in algemeenheid te weinig rekening houdt met de andere kant van de tafel. Bij de gemeenten heerst het gevoel dat de corporatie regelmatig probeert de gemeenten tegen elkaar uit te spelen. Zo wordt bij een kritische houding van de gemeente verwezen naar de andere gemeente waar het wel kan. Concluderend zou Wonen Zuidwest Friesland de gemeenten eerder kunnen informeren en betrekken, ook in processen waar de gemeenten niet direct een rol in spelen of iets voor de corporatie kunnen betekenen.

Wonen Zuidwest Friesland als automerk

Een ruime meerderheid noemt een volkswagen als automerk, als alternatieven werden Opel, Peugeot en Mercedes genoemd. Daarbij werden degelijk en betrouwbaar als belangrijkste kernwoorden genoemd.

Boodschap

De tevredenheid over Wonen Zuidwest Friesland uit zich in de boodschap de huidige manier van werken aan te houden. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat de corporatie zich minder bescheiden zou mogen opstellen en de prestaties beter naar buiten zou mogen brengen. Richt het vizier

naar buiten. Dit leidt er bovendien toe dat de stakeholders geïnformeerd zijn over de werkzaamheden van de corporatie en hier op kunnen inspelen. Aanvullend hierop werden de volgende punten genoemd:

- Verbeter de relatie met de gemeenten;
- Stel prestatieafspraken met de fusiegemeente op;
- Maak gebruik van neutrale partijen daar waar zaken stroef verlopen;
- Heb oog voor de kwetsbaarheid van de organisatie;
- Meer flair en extraversie in communicatie;
- Grote investeringen in de bestaande woningvoorraad leidt tot onbalans met de investeringen die collega-woningcorporaties kunnen doen;
- Nieuwe gemeente Sudwest Fryslân, nieuwe kansen. Grijp de nieuwe kansen die dit met zich meebrengt en zorg hierbij met name in de persoonlijke sfeer voor een goede relatie;
- Minder terughoudendheid en ruimhartigheid met betrekking tot sociaal-maatschappelijke projecten. De kennis en expertise van Wonen Zuidwest Friesland kan goed ingezet worden bij maatschappelijke projecten. Bijvoorbeeld door het beheer en onderhoud van vastgoed van sociaal-maatschappelijke partners tegen kostprijs op zich te nemen (iets wat andere corporaties wel doen).

4.3 Samenwerking, overleg en onderzoek

Wonen Zuidwest Friesland kent alle relevante stakeholders in het werkgebied. Onderstaande paragrafen geven een opsomming van vormen van betrokkenheid van stakeholders bij de corporatie en de wijze waarop de corporatie overleg heeft en samenwerkt met de verschillende stakeholders.

4.3.1 Interne stakeholders

De huurdervereniging is op 13 december 2007 opgericht. De huurdervereniging is het doorgeefluik voor de huurders naar Wonen Zuidwest Friesland en informeert bewoners hoe zij de corporatie het best kunnen benaderen bij problemen. Met de huurdervereniging is een manifest opgesteld dat ingaat op het verbeteren van de bestaande woningvoorraad. Het activiteitenprogramma en de begroting worden aan de Huurdersvereniging voorgelegd voordat deze worden vastgesteld.

4.3.2 Externe stakeholders

Wonen Zuidwest Friesland heeft een uitgebreid en omvattend netwerk in haar overzichtelijke werkgebied. Met name met de gemeenten vindt contact plaats, de mate van intensiviteit en regelmaat verschilt per gemeente. Met iedere zorg- en welzijnsorganisatie is structureel contact. Het werkgebied van Wonen Zuidwest Friesland bestaat uit drie gemeenten. Met de gemeente Skarsterlân zijn prestatieafspraken tot stand gekomen voor de periode 2005-2010. Voor de twee andere gemeenten bestaan geen prestatieafspraken, wel wordt er op projectbasis samengewerkt. Wonen Zuidwest Friesland heeft met de gemeente Gaasterlân-Sleat een samenwerkingsovereenkomst afgesloten 'Bouwen aan Balk (2007)', in relatie tot de realisatie van (sociale) woningbouw in Balk. In 2009 zijn geen nieuwe afspraken tot stand gekomen. Met de gemeente Nijefurd is een duurzaamheidsconvenant opgesteld. Met de gemeente Nijefurd zijn in 2010 prestatieafspraken opgesteld. Verder zijn met alle drie de gemeenten afspraken gemaakt over het inzetten van Sociale Teams. Met de stakeholders, waaronder de gemeenten, belangenverenigingen en seniorenorganisaties wordt regelmatig (bilateraal) overleg gevoerd over de activiteiten en plannen van Wonen Zuidwest Friesland.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek aangaande het presteren volgens stakeholders is als bijlage toegevoegd. Onderstaande tabel geeft de samengevoegde beoor-

deling van het presteren volgens stakeholders weer voor Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland.

4.2 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I	De stakeholders beoordelen het presteren naar eigen ambities en doelstellingen (7,7) en opgaven (7,3) gemiddeld met een 7,5.	7,5	70%	5,3
II	De corporatie kent alle relevante stakeholders en kent over het algemeen hun verwachtingen en/of verlangens. De dialoog over de uitvoering van het beleid kan met een aantal stakeholders worden verbeterd. De corporatie heeft de verwachtingen en/of verlangens niet zichtbaar beschreven en openbaar gemaakt.	6	10%	0,6
III	De corporatie maakt aan een deel van de stakeholders duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders kan worden voldaan. De verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders zijn niet impliciet verwerkt in het eigen beleid.	6	10%	0,6
IV	Met een deel van de stakeholders wordt overleg gevoerd over prestaties in verleden en de toekomst. Met andere stakeholders voldoet het overleg minder aan de verwachtingen van de stakeholders.	6	10%	0,6
Presteren volgens Stakeholders: 7,1				

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Ecorys meet het presteren naar vermogen via drie invalshoeken:

- financieel beleid ('in control' zijn);
- vermogensprestatie (inzet van het vermogen ten behoeve van maatschappelijke prestaties);
- efficiëntie (bedrijfslasten en focus op efficiëntie).

5.2 Financieel beleid

Wonen Zuidwest Friesland hanteert een waarderingsgrondslag op basis van de historische kostprijs. Met ingang van 2010 hanteert de corporatie deze waarderingsgrondslag tevens voor de grond, wat resulteert in een hogere solvabiliteit. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstellingen van 10% op basis van de historische kostprijs. De onrendabele investeringen worden afgeboekt op (vervangende) nieuwbouwprojecten. De onrendabele top is de resultante van de voortbrengingskosten en de lagere bedrijfswaarde (terugverdiencapaciteit).

Wonen Zuidwest Friesland geeft aan de financiële continuïteit van de corporatie te bewaken door de volgende punten voortdurend te volgen: de ontwikkeling van de vermogenspositie, de ontwikkeling van de liquiditeiten, de ontwikkeling van de resultaten en de ontwikkeling van de financieringspositie. Deze punten en de tienjarige ontwikkeling daarvan worden in de meerjarenbegroting weergegeven en toegelicht op basis van de ontwikkelingen die zich voordoen in onder andere de markt, politiek, financiering, etc. Zie de onderstaande toelichting op de meerjarenbegroting.

5.2.1 Begroting 2010 (meerjarenbegroting 2011-2020)

De meerjarenbegroting bevat een complete toelichting op de onderdelen die op de ontwikkeling van de begroting van invloed zijn, waaronder:

- verwachtingen;
- voorraadontwikkeling;
- financieel beleid;
- toelichting resultatenoverzicht.

Verwachtingen

In dit onderdeel heeft de corporatie de verwachtingen ten aanzien van de financiële crisis, de integrale vennootschapsbelasting en de bijdrage aan het integrale wijkenfonds genoemd als belangrijke parameters resulterend in een afnemende investeringscapaciteit. Daarnaast zijn een aantal punten uit de begrotingsbijlage van het regeerakkoord toegevoegd. In de onderliggende meerjarenbegroting is rekening gehouden met dan wel inzicht gegeven in deze zaken.

Voorraadontwikkeling

Onder voorraadontwikkeling zijn de ontwikkelingen die zich voor (gaan) doen in de woningvoorraad toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op de nieuwbouwprojecten die de corporatie op dit moment in uitvoering en voorbereiding heeft: 13 huurappartementen in Balk die in 2011 worden opgeleverd en 28 huur- en 16 koopwoningen in voorbereiding. Wat betreft vervangende nieuwbouw heeft Wonen Zuidwest Friesland een drietal projecten in uitvoering. Wonen Zuidwest Friesland heeft een groot aantal woningen geormerkt voor verkoop. Deze woningen kunnen door de zittende huurder voor 90% van de taxatieprijs worden gekocht. In 2011 verwacht de corporatie vijf woningen te verkopen.

Daarbij wordt genoemd dat de corporatie niet afhankelijk is van de verkoop van woningen om de in de begroting genoemde activiteiten uit te kunnen voeren. Voorgaande ontwikkelingen ten aanzien van de woningvoorraad resulteren in de volgende prognose van de voorraad.

Tabel 5.1 Voorraadontwikkeling

	Woningen	Zorg	Overig	Diversen	Totaal
Stand 01-01-11	2.128	53	42	46	2.269
Verkopen	50	-	-	-	-
Nieuwbouw	141	-	-	-	-
Sloop	67	-	-	-	-
Stand 31-12-2020	2.152	53	42	46	2.293

Bron: Wonen Zuidwest Friesland

Onder voorraadontwikkeling zijn verder activiteiten toegelicht ten aanzien van energiebesparende maatregelen, die de corporatie de afgelopen jaren op grote schaal heeft genomen, en onderhoud. De totale begrote onderhoudsuitgaven voor niet-planmatig en planmatig onderhoud zijn voor 2011 begroot op €3,2 miljoen. Als basis daarvoor is een norm per verhuureenheid genomen, waarvoor een jaarlijkse index is opgesteld.

Financieel beleid

Het financieel beleid bestaat eveneens uit een aantal subonderdelen. Inleidend wordt gesteld dat de gepresenteerde resultaten en vermogensontwikkeling het gevolg zijn van ingenomen standpunten, tempo van investeren, verkopen, politiek, etc., waardoor een verandering van invloed is op de resultaten en vermogensontwikkeling. Om deze gevolgen deels inzichtelijk te maken heeft Wonen Zuidwest Friesland scenarioberekeningen opgesteld. In de scenario's zijn de gevolgen berekend ten aanzien van operationele kasstromen, eigen vermogen, resultaat, solvabiliteit en saldo kasstromen. Wonen Zuidwest Friesland heeft vijf scenario's doorgerekend:

- geen verkoop bestaande huurwoningen;
- bezitsheffing regeerakkoord wordt in rekening gebracht;
- lineaire afschrijving in plaats van annuïtair;
- stijging van het gemiddelde huurdervingspercentage van 1% naar 2%;
- rentepercentage aan te trekken leningen en renteconversie is 6%.

De investeringen die de corporatie doet worden voortdurend getoetst aan de uitgangspunten, investeringsniveaus en dekkingen. Wonen Zuidwest Friesland heeft in de bijlage bij de meerjarenbegroting de investeringen toegelicht tot en met 2020. Het uitgangspunt voor investeringen is zoveel mogelijk interne financiering. Voor de externe financiering is de corporatie aangesloten bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), waar Wonen Zuidwest Friesland een faciliteringsvolume heeft die momenteel voor iets meer dan helft wordt gebruikt.

Tabel 5.2 Meerjarenbegroting 2011-2020

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Liquiditeitspositie</i>										
Current ratio	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Vermogenspositie</i>										
Solvabiliteit	21,1	20,2	19,1	18,4	18,5	19,5	18,6	19,3	20,4	21,6
Rentabiliteit EV	-4,0	-4,0	-6,2	-2,7	0,6	4,1	-6,2	6,7	3,8	3,9
Rentabiliteit TV	2,4	2,3	2,0	2,7	3,3	4,2	2,2	4,7	4,5	4,5
Rentedekkingsgraad	1,3	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	1,8	1,9

Bron: Wonen Zuidwest Friesland

Zoals gesteld wordt de solvabiliteit berekend op basis van de historische kostprijs. In het accountantsverslag 2009 is gesteld dat de bedrijfswaarde van het bezit in dat jaar circa 30% boven de boekwaarde lag. In dit verslag is tevens een vergelijking weergegeven van de solvabiliteit in 2008 op basis van de historische kostprijs (12,4%) en de actuele waarde (32,8%).

5.2.2 Risicomanagement

In het jaarverslag heeft Wonen Zuidwest Friesland een risicoparagraaf toegevoegd waarin wordt ingegaan op de risico's die worden gelopen en de wijze waarop met deze risico's wordt omgegaan. De risico's die Wonen Zuidwest Friesland in het jaarverslag toelicht zijn:

- beheersingsrisico's;
- woningmarktrisico's;
- financiële risico's;
- onderhoudsrisico's;
- projectrisico's;
- fiscale risico's;
- compliance risico's.

Bovenstaande risico's zijn verder uitgewerkt in documenten zoals het reeds beschreven treasury-statuut, de meerjarenonderhoudsbegroting, etc. Daarnaast heeft Wonen Zuidwest Friesland procedures opgesteld om de genoemde risico's af te dekken. In 2009 heeft de corporatie een interim controle naar deze risico's laten uitvoeren. Daaruit blijkt dat de corporatie in voldoende mate de risico's inzichtelijk heeft gemaakt en hier op stuurde.

5.2.3 Treasurystatuut

Het doel van het Treasurystatuut, opgesteld in 2007, wordt door de corporatie omschreven als een gedragscode als het gaat om beslissingen op het gebied van financiering en beleggen, de beheersing van renterisico's en het liquiditeitenbeheer. Het statuut wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig aangepast. In het statuut is het volgende vastgelegd:

- algemene en specifieke doelstellingen van treasury;
- de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen betrokken bij het treasuryproces.

De treasurycommissie, bestaande uit de directeur-bestuurder, het hoofd financiën, planning en controle en indien gewenst een externe adviseur, komt tweejaarlijks bijeen. In deze bijeenkomsten worden de ontwikkelingen en treasury-transacties over de voorgaande periode geëvalueerd en worden besluiten genomen over de te nemen maatregelen voor de komende periode op het gebied van financieren, beleggen en renterisicobeheer. Wonen Zuidwest Friesland heeft een afspraak met de accountant dat deze jaarlijks rapporteert omtrent de uitvoering van de treasuryactiviteiten in relatie met het Treasurystatuut. Daarbij heeft de accountant vastgesteld dat bij de nieuwe leningen is gehandeld binnen de kaders zoals vastgesteld.

5.3 Vermogensprestatie

Onderstaande subparagrafen bevatten een toelichting op de investeringen in de bestaande voorraad en nieuwbouw, de uitgaven aan leefbaarheid, het financiële perspectief en de vermogensinzet van Wonen Zuidwest Friesland. Op basis van deze informatie wordt inzicht gegeven in de vermogensprestatie van de corporatie: waar geeft de corporatie haar geld aan uit? Wonen Zuidwest Friesland wordt vergeleken met de referentiegroep, corporaties met een gemiddeld profiel met een accent op eengezinswoningen, en met de gemiddelde corporatie in Nederland. In de toelichting wordt een beschrijving gegeven van de cijfers, waarna een korte profielschets van de corporatie wordt gegeven in het licht van deze cijfers.

5.3.1 Investerings in de bestaande voorraad

Wonen Zuidwest Friesland geeft aanzienlijk meer uit aan onderhoudskosten dan de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde corporatie in Nederland. Bij een verdere verdiepingsslag is te zien dat hierbij onderscheid is te maken naar de verschillende onderhoudsdisciplines. Waar het klachtenonderhoud aanzienlijk lager is dan in beide referentiegroepen, is het mutatieonderhoud ongeveer gelijk aan de gemiddelde onderhoudskosten. Wat betreft planmatig onderhoud is het verschil het grootst: Wonen Zuidwest Friesland geeft significant meer uit aan planmatig onderhoud. Wonen Zuidwest Friesland heeft in 2009 geen geld uitgegeven aan de verbetering van woningen, terwijl corporaties in de referentiegroep gemiddeld € 8.888 per woning uitgaven aan verbetering en de gemiddelde landelijke corporatie € 15.948 uitgaf.

Tabel 5.3 Onderhoudskosten, 2006 t/m 2009

	In € vhe 2006-2008			In € vhe 2009		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	241	149	273	169	282	325
Mutatieonderhoud	153	123	203	186	177	205
Planmatig onderhoud	1.391	1.768	1.635	2.309	1.086	915
Totaal onderhoud	1.786	2.040	2.111	2.664	1.545	1.445

Bron: CiP (2010), Wonen Zuidwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De relatief hoge onderhoudslasten worden veroorzaakt doordat de corporatie het onderhoud niet wordt geactiveerd. De onderhoudslasten komen ten laste van de winst- en verliesrekening. Verder hanteert Wonen Zuidwest Friesland vraaggestuurd onderhoud, waarbij de huurder het onderhoud kan aanvragen. Dit heeft een piek met zich meegebracht. Daarnaast maakt de corporatie veel kosten in het verbeteren van de woningvoorraad, waaronder energiezuiniger en levensloopbestendig maken van de woningen. Deze kosten worden vervolgens niet opgenomen als woningverbetering, maar worden als onderhoud geboekt.

5.3.2 Dynamiek in de woningvoorraad

Uit onderstaande gegevens kan de dynamiek in de woningvoorraad van Wonen Zuidwest Friesland worden afgeleid. De cijfers zeggen iets over hoe actief de corporatie is. De woningvoorraad van de corporatie is in de afgelopen jaren redelijk dynamisch geweest. Zo zijn er nieuwe huurwoningen gebouwd en is een, in vergelijking met de referentiegroep, relatief groot deel van de woningvoorraad gesloopt en/of verkocht. Wonen Zuidwest Friesland bouwt relatief weinig nieuwe koopwoningen. Uit de realisatie-index blijkt dat de corporatie wat betreft nieuwbouw gemiddeld scoort, dat de voornemens tot sloop voor het grootste deel worden gerealiseerd en dat de realisatie van de geprognosticeerde verkopen slechts voor een derde deel worden gerealiseerd.

Tabel 5.4 Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2007-2009 en 2010-2014 (jaargemiddelde in % voorraad 2009)

	Realisatie 2007-2009			Prognose 2010-2014		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,0	1,3	1,0	1,1	1,5	1,2
Sloop huur	0,8	0,4	0,7	0,3	0,5	0,7
Aankoop huur	0,0	0,2	1,1	0,0	0,2	0,3
Verkoop huur	1,0	0,6	1,1	0,3	0,6	0,8
Nieuwbouw koop	0,2	0,3	0,5	0,2	0,5	0,7

Bron: CiP (2010), Wonen Zuidwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

5.3.3 Uitgaven voor leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens opgedeeld in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Wonen Zuidwest Friesland doet relatief hoge uitgaven aan leefbaarheid ten opzichte van corporaties in de referentiegroep. De meeste leefbaarheiduitgaven worden gedaan in het kader van fysieke activiteiten. De corporatie realiseert bijna tweemaal zoveel uitgaven aan leefbaarheid als geprognosticeerd.

Tabel 5.5 Uitgaven leefbaarheid 2009

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2009		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	23	20	10	24	69
Fysieke activiteiten	163	78	74	34	54
Totaal	186	98	84	58	124

Bron: CiP (2010), Wonen Zuidwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wat betreft leefbaarheid wordt opgemerkt dat de corporatie vooral versnipperd bezit heeft en er geen grote concentraties mindere woningen of aandachtsgebieden in het werkgebied zijn. Het uitgangspunt dat Wonen Zuidwest Friesland aanhoudt bij leefbaarheid is dat het bezit er schoon, heel en netjes bij moet staan. Het gaat er vooral om dat de huurder iets heeft aan de investeringen in leefbaarheid.

5.3.4 Financieel perspectief en vermogensinzet

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van het risico blijkt dat, uitgaande van de voortgezette verhuur van het bezig, de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende is. Voorgaande betekent dat de Wonen Zuidwest Friesland financieel gezien is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en aan haar verplichtingen kan voldoen.

Kredietwaardigheid: Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland is onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Op basis van de dPi prognose 2010 concludeert het WSW dat de operationele kasstroom voldoende is om te voldoen aan de normatieve aflossing van twee procent. Daarbij wordt opgemerkt dat de overschotten gering zijn.

Continuïteitsoordeel: Naast het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een oordeel over de continuïteit van de corporatie. Uit het door het CFV uitgevoerde blijkt dat de voorgenomen activiteiten tot en met 2014 in onbalans zijn met de financiële positie van de corporatie met het C-oordeel als gevolg. In voorgaande jaren heeft Wonen Zuidwest Friesland tevens een C-oordeel gekregen. Volgens de berichtgeving van het CFV duidt voorgaande op een onvolkomen inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

Wonen Zuidwest Friesland is op de hoogte van bovenstaande constatering en wordt aangegeven dat de vermogensovermaat de korte termijn beslaat. Op de langere termijn heeft de corporatie vermogen nodig om de belangrijkste ontwikkelingen in de toekomst (krimp en vergrijzing) te kunnen faciliteren. Wonen Zuidwest Friesland reserveert vermogen om de gevolgen van deze ontwikkelingen te kunnen opvangen, waardoor het vermogen momenteel relatief hoog is. Kort gezegd vindt de corporatie het onverantwoord momenteel hogere investeringen te doen. De visitatiecommissie heeft begrip voor deze opvatting.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat. Daarnaast wordt gekeken naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

5.4.1 Netto bedrijfslasten

Opvallend aan de netto bedrijfslasten is de afname over de periode 2005-2008 met bij 17%. Vanaf 2006, toen de netto bedrijfslasten zich nog rond het gemiddelde in Nederland bevonden, zijn de lasten alle opeenvolgende jaren verder afgenomen. Voorgaande heeft tot gevolg gehad dat de bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) significant lager zijn dan bij corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie. De personeelskosten per full time employment (fte) geven een gedifferentieerder beeld: de referentiegroep heeft hogere kosten, landelijk gezien zijn de kosten lager. Wonen Zuidwest Friesland heeft een lager aantal vhe's per fte, wat wil zeggen dat de corporatie minder efficiënt is waar het gaat om het aantal personeelsleden dat de corporatie heeft in relatie tot de woningvoorraad.

Tabel 5.6 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2006-2009

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2006-2009 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	943	1.299	1.396	-16,7	24,0	19,5
Personeelskosten / fte	62.192	65.048	61.818			
Aantal vhe / fte	85	96	88			

Bron: CiP (2010), Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Binnen Wonen Zuidwest Friesland is efficiëntie een belangrijk onderdeel. In 2009 heeft de corporatie meegedaan met een benchmark, uitgevoerd door BDO, waaruit blijkt dat Wonen Zuidwest Friesland de laagste netto bedrijfslasten heeft van alle deelnemende corporaties. In de organisatie hanteert de corporatie korte lijnen en wordt het gekenmerkt door het ontbreken van een echte middenlaag. De daling van de bedrijfslasten wordt veroorzaakt doordat de personeelskosten van de uitvoerende onderhoudsdienst in 2006 en 2007 niet in mindering zijn gebracht op de totale bedrijfslasten, waardoor het lijkt dat de bedrijfslasten in deze periode zijn gedaald. Gemiddeld zijn deze lasten iets gestegen, echter nog steeds ruim onder het landelijke gemiddelde.

5.5 Presteren naar Vermogen: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevoerd voor Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.7 Presteren naar Vermogen

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I a	Wonen Zuidwest Friesland hanteert een waarderinggrondslag op basis van de historische kostprijs.	6,0	70%	4,2
b	De berekening van het bestemd eigen vermogen, vanwege de strategie van eigen bezit (investeringen, onderhoud, desinvesteringen, etc.), beslaat een periode van 10 jaar. De corporatie hanteert geen economische rendementseisen.			

c	De corporatie hanteert een verkoopprognose van vijf woningen per jaar. Echter, de verkooppotentie is niet op basis van scenario's inzichtelijk gemaakt.			
d	De extra leencapaciteit op basis van de waardestijging in het vastgoed, en daarmee de extra potenties van het vreemd vermogen, zijn niet in kaart gebracht. Wel heeft de corporatie inzicht in de maximale leencapaciteit bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw op basis van de meerjarenprognose 2011-2019.			
e	Wonen Zuidwest Friesland heeft door middel van het in kaart brengen van de belangrijkste risico's en een vijftal scenario's inzicht in de mogelijk financiële gevolgen van deze risico's. De corporatie heeft de risicobuffers als zodanig niet berekend.			
f	De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet ten behoeve van maatschappelijke doelen.			
g	Wonen Zuidwest Friesland heeft goede prestaties geleverd waar het gaat om de kwaliteit van het bestaande bezit en het realiseren van nieuwbouw. De vermogensinzet had, ook met het oog op de beleidsmatige keuzes, hoger kunnen zijn.			
II	De corporatie hanteert geen duidelijke visie en doelstellingen ten aanzien van het beoogd economische rendement, maar hanteert een minimale solvabiliteitsdoelstelling op basis van de historische kostprijs.	6	10%	0,6
III	Wonen Zuidwest Friesland hanteert een solvabiliteitsdoelstelling op basis van de historische kostprijs. Als gevolg van de waardering op basis van historische kostprijs is het niet mogelijk de solvabiliteit te vergelijken met de referentiegroep.	6	10%	0,6
IV	Wonen Zuidwest Friesland heeft aanzienlijk lagere netto bedrijfslasten dan de referentiegroep en heeft duidelijk oog voor efficiency en verdere verbeteringen.	9	10%	0,9
Presteren naar Vermogen: 6,3				

6 Presteren ten aanzien van Governance (PnG)

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

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code;
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders:
 - eigen ambities en doelen;
 - opgaven in het werkgebied;
 - betrokkenheid van stakeholders;
 - vermogen.

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

6.1 Governance structuur

De governance structuur van Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland wordt hieronder toegelicht en gaat in op de volgende onderwerpen: borging kwaliteit intern toezicht, profiel en samenstelling,

Borging kwaliteit intern toezicht

Wonen Zuidwest Friesland onderschrijft en volgt de Governance Code Woningcorporaties. Conform het principe pas toe of leg uit, geeft Wonen Zuidwest Friesland in een publicatie op de website aan op welke wijze zij de Governance Code toepast en waar zij van de code afwijkt. Wonen Zuidwest Friesland wijkt af van de code met betrekking tot de aanstelling van de directeur-bestuurder, welke voor onbepaalde tijd is. Daarnaast is het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht niet op de website gepubliceerd.

Reglement Raad van Toezicht

In het reglement voor de Raad van Toezicht (herijkt in 2010) zijn de regels met betrekking tot de werkwijze van de Raad van Toezicht vastgelegd. De taakomschrijving van de Raad luidt als volgt: *De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Wonen Zuidwest Friesland en de met haar verbonden rechtspersonen. Daarnaast staat de Raad de directeur-bestuurder met advies ter zijde.*

Profiel en samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. In de jaarverslagen zijn de functieprofielen van de leden opgenomen. De profielschets van de Raad van Toezicht geeft aan dat de Raad als collectief dient te beschikken over deskundigheid op onderstaande kennisvelden:

- Bedrijfseconomie en financiën;
- Volkshuisvesting;
- Vastgoedontwikkeling;
- Marketing en marktcommunicatie;
- Arbeidsverhoudingen;
- Huurdersvraagstukken en samenlevingsontwikkeling;
- Wet en regelgeving.

Nadat bekend werd dat de fusie met Lyaemer Wonen geen doorgang zou vinden, is besloten om een nieuwe start te maken en de Raad van Toezicht (deels) te vervangen. Halverwege 2010 zijn drie nieuwe leden tot de Raad van Toezicht toegetreden. De heer Hettinga is tot voorzitter benoemd en is tot de Raad van Toezicht toegetreden op voordracht van de Huurdersvereniging (alsmede de heer Post). Van de toegetreden leden is op de website geen profiel weergegeven. Vanuit de Raad van Toezicht wordt aangegeven dat er een goede spreiding aan disciplines, zoals bovenstaande gesteld, aanwezig is.

Tabel 6.1 Leden Raad van Toezicht 2007-2010

2007	2008	2009	2010
Dhr. Castelein Voorzitter	Dhr. Castelein Voorzitter	Dhr. Agterberg, interim- voorzitter	De heer T. Hettinga Voorzitter
Gepensioneerd directeur	Gepensioneerd directeur		Gepens. directeur Wst. De Friese Greiden
Dhr. Hoekstra Vice-voorzitter	Dhr. Hoekstra Vice-voorzitter	Dhr. van Kesteren vice-voorzitter	De heer R. Post Gepens. directeur wegen- bouwbedrijf
Beleggingsspecialist	Beleggingsspecialis	Marketing Director	De heer Y. Kooistra
Dhr. Van Kesteren Marketing Director	Dhr. Van Kesteren Marketing Director	Dhr. Hettinga Gepens. directeur Wst. De Friese Greiden	
Dhr. Plantinga Directeur Pantinga Administraties	Dhr. Post Gepens. directeur wegenbouwbedrijf	Dhr. Post Gepens. directeur wegen- bouwbedrijf	De heer M. de Vries
Mevr. Speerstra Reisadviseuse	Mevr. Speerstra Reisadviseuse	Mevrouw A. Speerstra, Reisadviseuse	Mevrouw P. Schuurman

Bron: Wonen Zuidwest Friesland

In de tabel hierboven zijn de leden weergegeven in de periode 2007-2010. Daarin is te zien dat de samenstelling van de Raad van Toezicht een groot aantal wijzigingen heeft gekend. Deze wijzigingen zijn het gevolg van een intern conflict, die onder de volgende paragraaf verder is toegelicht. In tegenstelling tot de samenstelling in 2007, is de nieuwe Raad van Toezicht ingevuld op basis van de best beschikbare leden. Van de huidige samenstelling is de heer Post het enige lid dat langer dan twee jaar zitting heeft.

Commissies

De Raad onderscheidt vanwege de geringe grootte geen commissies.

Bijeenkomsten

Vastgelegd is dat de Raad van Toezicht minstens vier maal per jaar vergadert in aanwezigheid van de directeur-bestuurder en verder zo vaak als noodzakelijk wordt geacht. Ieder lid wordt geacht de vergaderingen bij te wonen. Uit de verslaglegging van de vergaderingen blijkt dat met regelmaat leden afwezig waren. Hier was sprake van in de vorige samenstelling van de Raad van Toezicht. Sinds de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht is dit niet meer voorgekomen. De Raad van Toezicht kwam in 2009 tienmaal bijeen (in de andere jaren achtmaal), daarnaast vindt in principe ieder jaar eenmaal overleg plaats met de Huurdersvereniging en de Ondernemingsraad (vanwege perikelen rondom de Raad van Toezicht in 2009 heeft geen overleg met de OR plaatsgevonden). Buiten de reguliere vergaderingen komt de Raad ook buiten aanwezigheid van de directeur-bestuurder bijeen met als doel:

- het functioneren van de Raad te evalueren;
- de relatie tussen de directeur-bestuurder en de Raad te evalueren;
- het functioneren van de directeur-bestuurder te evalueren.

Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht heeft in het verleden geen zelfevaluaties gehouden. In de nieuwe samenstelling heeft de Raad van Toezicht evenmin zelfevaluaties gehouden. Wel wordt vanuit de Raad van Toezicht aangegeven dat de evaluatie moeten worden opgestart en dat de Raad van Toezicht stappen heeft genomen om dit daadwerkelijk te concretiseren. Naast de noodzaak om zelfevaluatie in te stellen, is de Raad van Toezicht van mening dat bij een tweede termijn van een lid een evaluatie moet plaatsvinden waarin wordt geëvalueerd wat zijn of haar meerwaarde is geweest in de voorliggende periode.

Directeur-bestuurder

Het bestuur wordt gevormd door de heer Huisman. Hij is in dienst sinds 1996 en heeft een aanstelling voor onbepaalde tijd. Jaarlijks vindt vanuit de Raad een beoordelingsgesprek plaats met de directeur-bestuurder. In 2009 heeft er echter geen evaluatie met de directeur-bestuurder plaatsgevonden, vanwege de perikelen in de Raad van Toezicht. Met betrekking tot de bezoldiging van de directeur-bestuurder onderschrijft de Raad het rapport commissie Izeboud, waarbij is gekozen voor een vaste beloning in plaats van een variabele. De evaluatie met de directeur-bestuurder moet worden hernieuwd, waarbij een 1-op-1 relatie tussen één lid en de directeur-bestuurder is uitgesloten.

Accountant

In de periode 2007-2010 is BDO Audit & Assurance de accountant van Wonen Zuidwest Friesland. Het functioneren van de externe accountant wordt ieder jaar beoordeeld met uitzondering van 2009. Vanwege de situatie rondom de mogelijke fusie is een en ander uitgesteld tot 2011. De accountant geeft jaarlijks in een managementletter een beoordeling over de administratieve organisatie. In de managementletter van 2009 wordt door de accountant geconcludeerd dat Wonen Zuidwest Friesland voldoende aandacht heeft voor de risicobeheersing.

6.2 Intern toezicht

De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van wonen Zuidwest Friesland en de met haar verbonden rechtspersonen. De Raad van Toezicht staat het bestuur met raad ter zijde. De Raad legt verantwoording over haar toezichtstaken af in het jaarverslag. Het toezicht omvat de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de risico's, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het kwaliteitsbeleid, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording, het financiële verslaggevingproces en de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving. De Raad van Toezicht hanteert voor het uitoefenen van haar toezicht als leidraad het BBSH, de door de Raad goedgekeurde missie, de begroting, het jaarplan en de afspraken die met stakeholders zijn gemaakt.

Bij haar blik op de toekomst heeft de Raad van Toezicht een aantal aandachtspunten benoemd, dit tevens (deels) in het jaarverslag 2009 staan genoemd. Dit betreft het inzichtelijker maken van de beleidscyclus (waarbij externe verantwoording en duidelijkheid omtrent de prestaties zeer belangrijk is), het opstellen van goede prestatieafspraken met alle gemeenten in het werkgebied en het organiseren van structureel overleg en betrokkenheid van de stakeholders. Daarnaast vindt de Raad van Toezicht het van belang dat het vermogen zo goed mogelijk moet worden ingezet ten behoeve van de volkshuisvesting. Daarbij moet niet alleen worden gekeken naar de eigen woningvoorraad en de gebieden waar Wonen Zuidwest Friesland reeds werkzaam is, maar tevens naar mogelijkheden in omliggende werkgebieden. In het kader daarvan leek de voorgenomen fusie met Lyaemer Wonen een goede combinatie. Het vastlopen van deze voorgenomen fusie had uiteindelijk meer te

maken met het proces en de daarin gekozen richtingen dan met de complementariteit in activiteiten tussen de beide corporaties. Vanuit zowel de Raad van Toezicht als de organisatie wordt aangegeven nog steeds een duidelijke meerwaarde te zien in een verregaande samenwerking of een eventuele fusie met een andere corporatie.

Relatie Raad van Toezicht / directeur-bestuurder

De relatie tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder wordt momenteel benoemd als open en transparant. Iets dat tijdens de vorige samenstelling van de Raad van Toezicht niet het geval was. In 2008 was er sprake van een verstoorde relatie tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder. De aanleiding lag in het volgende, zoals verwoord in het jaarverslag 2009:

In 2009 is de samenstelling van de raad gewijzigd. De heer Castelein is eind 2008 opgestapt als voorzitter vanwege een vertrouwenscrisis. Deze vertrouwenscrisis had te maken met de honorering van de directeur-bestuurder, de verhoudingen binnen de raad en het verschil van mening over de rolverdeling tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder. De heer Castelein is tijdelijk opgevolgd door interim-voorzitter de heer Agterberg. Uit objectief onderzoek bleek dat de salarisbetaling van de directeurbestuurder conform de Izeboud-norm was.

In 2008 is onder begeleiding van Governance Support de destijds moeizame relatie, als gevolg van bovenstaande, tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder besproken. Naar aanleiding van deze sessie zijn afspraken gemaakt om de relatie te verbeteren, iets dat in de afgelopen jaren vorm heeft gekregen.

6.3 Betrokkenheid van stakeholders

Wonen Zuidwest Friesland kent de stakeholders in haar werkgebied en heeft regelmatig contact met hen. Het betrekken van stakeholders bij het beleid van de woningcorporatie conform de Governance Code vindt nog niet plaats. Ten aanzien van het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders, is de corporatie wat betreft een aantal punten voornemens deze mee te nemen bij het opstellen van het corporatieplan 2011. Het gaat om:

- het bestuur benoemt (na goedkeuring door de Raad) voor iedereen kenbaar de stakeholders bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen en voert met hen actief overleg;
- stakeholders worden in staat gesteld tijdens een periodiek overleg advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag en over strategie en beleid;
- bestuur en Raad van Toezicht zijn voltallig aanwezig bij het overleg met stakeholders. Van het overleg vindt verslaglegging plaats, welke op de website wordt geplaatst.

Daarbij wordt opgemerkt dat de corporatie d.d. april 2011 nog geen nieuw ondernemingsplan heeft opgesteld en er geen concrete stappen zijn genomen om een ondernemingsplan op te stellen. De stakeholdersbetrokkenheid wordt momenteel anders ingevuld, zie het hoofdstuk stakeholders.

Buiten het bilaterale contact vinden er geen periodieke stakeholdersbijeenkomsten plaats. Naar eigen zeggen gaat Wonen Zuidwest Friesland vooralsnog uit van het principe dat partijen elkaar weten te vinden indien gewenst en/of nodig. In de verslagen van de Raad van Toezicht is als aandachtspunt opgenomen dat een structureel overleg met stakeholders gewenst is. Tot op heden heeft dit nog geen vorm gekregen.

6.4 Presteren ten aanzien van Governance: ruim voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de visitatiemethodiek is in bijlage 1 bijgevoegd. Ingevuld voor Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland resulteert het volgende beeld:

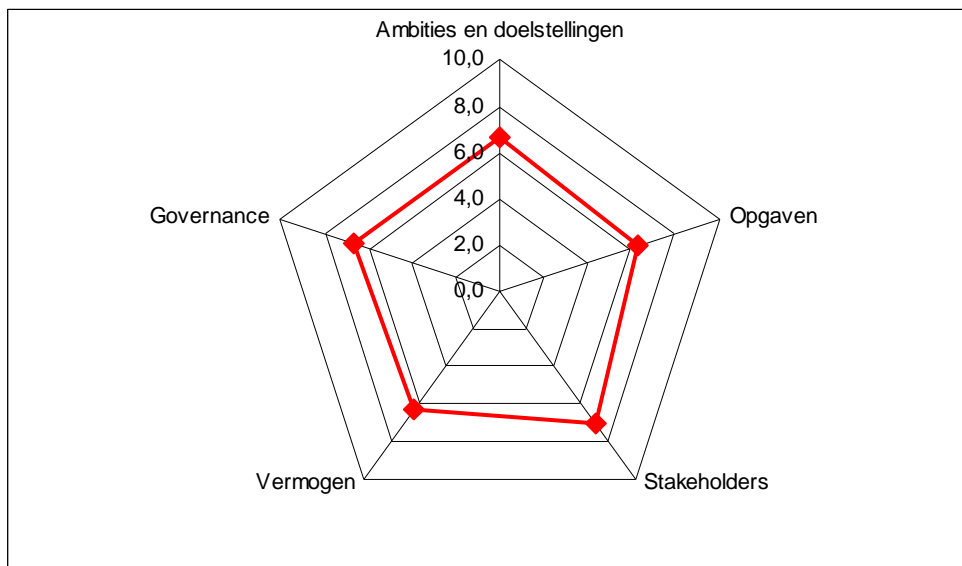
Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur				
a.	De corporatie onderschrijft de Governance code en kent een Gedragscode. De informatievoorziening richting de Raad van Toezicht en de inzichtelijkheid in de beleids-cyclus en prestaties kan worden verbeterd.	7	20%	1,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders				
b.	Wonen Zuidwest Friesland heeft in 2003 een ondernemingsplan opgesteld. Daarin staan algemene doelstellingen geformuleerd. Echter, de doelstellingen zijn niet SMART geformuleerd, evenals een periodieke en overzichtelijk weergave van de voortgang op en bijsturing van deze doelstellingen. Wel heeft de corporatie incidenteel de in 2003 opgestelde doelstellingen gemonitord.	6	20%	1,2
c.	De corporatie had in de visitatieperiode enkel prestatieafspraken met de gemeente Skarsterlân. Met de gemeente Nijefurd zijn in 2010 prestatieafspraken opgesteld. De prestaties van de corporatie worden deels inzichtelijk gemaakt middels de jaarverslagen.	6	20%	1,2
d.	Wonen Zuidwest Friesland heeft zicht op alle stakeholders van de corporatie. De corporatie heeft formeel en informeel overleg met de stakeholders, maar houdt geen stakeholdersbijeenkomst waarin de corporatie in dialoog treedt met de stakeholders over beleidsvoornemens en prestaties.	6	20%	1,2
e.	De accountant rapporteert gelijktijdig en op dezelfde wijze aan de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder.	8	20%	1,6
Presteren ten aanzien van Governance: 6,6				

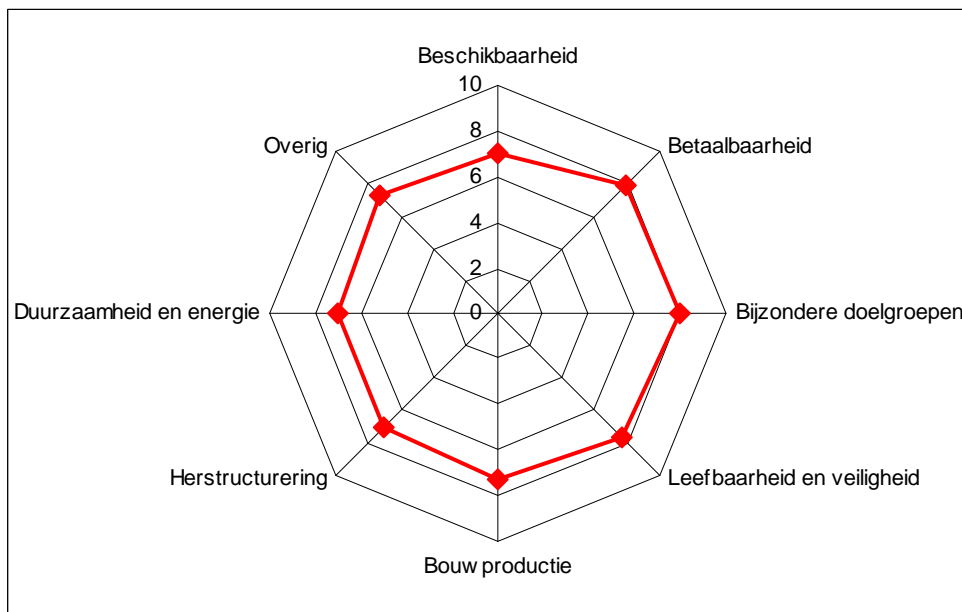
Deel II: Prestatiespinnenwebben

Samengevat kunnen de volgende prestatiespinnenwebben worden weergegeven aangaande de beoordelingen van de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

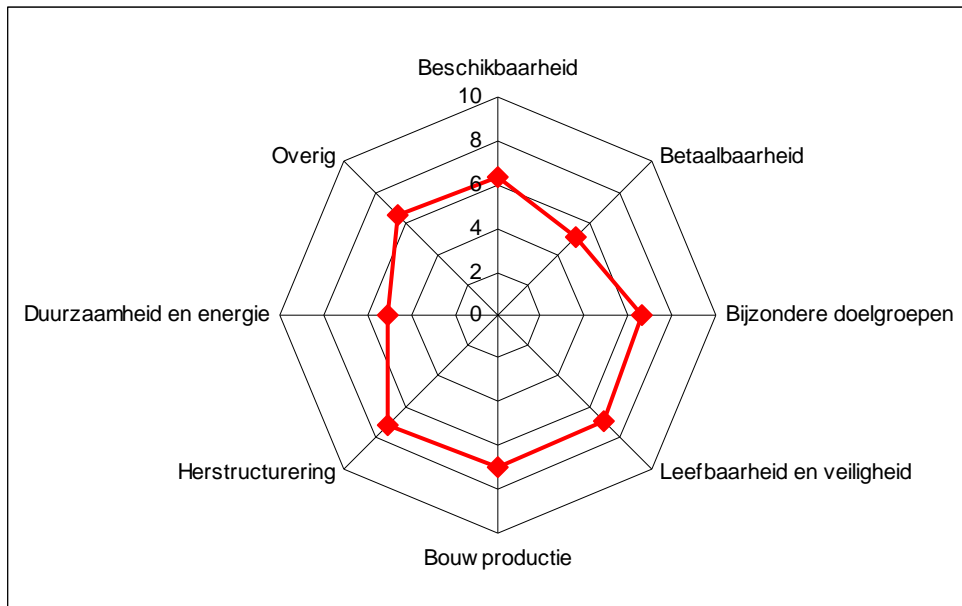
Totaalbeeld



Presteren naar Ambities en Doelstellingen



Presteren naar Opgaven



Deel III: Integrale beoordelingstabel

Totaalbeeld

Totaalbeeld alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot.
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen						6,6
Presteren naar Opgaven						6,3
Presteren volgens Stakeholders						7,1
Presteren naar Vermogen						6,3
Presteren ten aanzien van Governance						6,6

I Feitelijke prestaties (70%)

II Inzicht (10%)

III Vertaling (10%)

IV Monitoring (10%)

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

Bijlagen

Bijlage 1. Visitatie-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar Ambities en Doelstellingen

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

Beoordeling Presteren naar Opgaven

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

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

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

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

	wordt extern gecommuni- ceerd. De corporatie be- schrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.		
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwach- tingen, wensen en/of verlan- gens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtin- gen, wensen en/of verlan- gens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakehol- ders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formule- ring van toekomstige presta- ties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corpora- tie overleg met de stakehol- ders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in vol- doende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<i>Vermogensprestatie</i> I bedrijfswaarde			70%
a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investerings- programma inclusief econo- mische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementsei- sen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.	a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde. b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen inves- teringen waarvan de effec- ten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.	Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschap- pelijke prestaties. De visitatiecommissie be- oordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaarde- termen in relatie tot de opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het be- stuur en RvC/ RvT ten aan- zien van investeringen, risicobeheersing en be- stemming van vermogen.	
II Extra potenties			
c. De corporatie heeft scena-	c. Dit betreft het vastgestel-		

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

Beoordeling Presteren ten aanzien van Governance

	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur			
<p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.</p>	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht gehouden en deze is getoetst aan de Aedes 	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de</p>	<p>20%</p>

	<p>Governance Code woningcorporaties;</p> <ul style="list-style-type: none"> • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders. 	<p>daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT.</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders			
<p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p>	20%
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante stakeholders.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met stakeholders. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website.</p>	20%

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

Bijlage 2. Geïnterviewde personen Woningstichting Wonen Zuidwest Friesland

Naam	Functie
Dhr. Hetinga	Voorzitter Raad van Toezicht
Dhr. Post	Lid Raad van Toezicht
Dhr. Huisman	Directeur-bestuurder
Dhr. Wielenga	Hoofd woondiensten
Dhr. Berg	Hoofd financiën, planning en controle

Bijlage 3. Betrokken stakeholders

Naam	Organisatie
Dhr. J. Rodenhuis	Voormalig wethouder gemeente Nijfurd
Dhr. D. Hylkema	Voormalig wethouder gemeente Skarsterlân
Dhr. Jelsma	Voormalig wethouder gemeente Gaasterlân-Sleat
Dhr. B. Tamminga	Huurdersvereniging
Mevr. J. Kanninga	Huurdersvereniging
Dhr. D. Franken	Huurdersvereniging
Dhr. H. de Jong	Huurdersvereniging
Mevr. C. Rypkema	Huurdersvereniging
Dhr. K. de Jong	Plaatselijk Belang Sint Nicolaasga
Dhr. W. Stoelwinder	Commissie Meer woningen voor Ouderen
Dhr. A. Bonnema	Elkien
Dhr. R. Swart	Accolade
Dhr. K. van Weerlee	De Bouwvereniging
Dhr. W. Timmermans	GGZ Friesland
Dhr. H. Halbesma	Gemeente Súdwest Fryslân (incl. gemeente Nijfurd)
Mevr. J. Huiszoon	Gemeente Súdwest Fryslân (incl. gemeente Nijfurd)
Dhr. G. Born	Gemeente Skarsterlân
Dhr. B. de Winter	Gemeente Skarsterlân
Dhr. J. Veenstra	Zorggroep Hof en Hiem
Dhr. H. Laros	Stichting Maeykehiem
Mevr. de Vries	VAC
Dhr. J. Wiersma	OSS

Bijlage 4. Documentatie

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) – op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Beleidsplan/ ondernemingsplan/ strategische visie / operationeel plan Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009 (2010) Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, 2009(2010) Governance Toezichtsrol – inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Woonvisies gemeenten en regio's in het werkgebied Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Wijkvisies Strategisch voorraadbeleid Verkoopbeleid bezit
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2006, 2007, 2008, 2009 (2010) Meerjarenbegroting/Financiële meerjarenraming Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV
E. Prestaties	Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Jaarplannen/activiteitenplannen Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 5. Uitwerking beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Doelstellingen en beleidsaccenten uit het Corporatieplan 2003

Prestatieveld	Doelstellingen	Prestaties (2006-2009)	Beoordeling
Beschikbaarheid	Verdeling woningbezit 2010: <ul style="list-style-type: none"> HAT-woningen 15% EGW 43% Seniorenwoningen 32% Appartementen 5% Zorgappartementen 5% 	Verdeling woningbezit 2009: <ul style="list-style-type: none"> HAT-woningen 17% EGW 44% Seniorenwoningen 30% Appartementen 2% Zorgappartementen 7% 	7
Betaalbaarheid	Onderzoek naar de variatie in huurcontracten.	In samenwerking met andere corporaties zijn verschillende huurkoop en huur-vast variaties onderzocht. De marktsituatie in combinatie met de beperkte huurstijgingen blokkeren de vraag naar deze varianten.	8
	Onderzoek om verschillende huurprijzen beter op elkaar af te stemmen.	Onduidelijkheid rondom landelijk woning-waarderingsstelsel en inmiddels zijn de differentiatiemogelijkheden komen te vervallen. Hierdoor is het objectiveren zeer moeilijk geworden en is het voorlopig geparkeerd.	8
	In principe dienen alle woningen binnen de grenzen van de huursubsidiewet te blijven.	Alle huren vallen binnen de grenzen van de Wet op de huurtoeslag en de huurprijzen zijn afgestemd op wensen rondom betaalbaarheid.	8
	Bereidheid om onrendabel te investeren in nieuwbouw voor de doelgroep.	2007: In praktijk bij iedere nieuwbouwwoning onrendabel geïnvesteerd bij toevoegen kwaliteit. Vanaf 2003 t/m 2007 betroffen dit 76 woningen en 1 verzorgingshuis. 2008: De huidige marktontwikkelingen en daarnaast de eigen kwaliteitseisen veroorzaakten een aanzienlijke extra onrendabele investering. Het betrof 33 app. Te St. Niek, 13 app. Te Balk, en 28 woningen te Balk; allen huurwoningen). 2009: Een positieve correctie van €0,6 miljoen op in eerdere jaren reeds genomen onrendabele investeringen.	8
Bijzondere doelgroepen	Productontwikkeling om langer zelfstandig wonen mogelijk te maken.	ZWF heeft dit gedaan met het ontwikkelen van de huigeste en de bouw van levensloopgeschikte woningen.	8
	Mogelijkheden onderzoeken om het huidige woningbestand geschikt te	ZWF heeft dit gedaan met het ontwikkelen van de huigeste en	8

	maken voor bewoning door ouderen / gehandicapten.	uitvoering van beleid hierop aangepast (aanpassing bestaande woningvoorraad)	
	Huisvesting asielzoekers verzorgen, die de gemeenten als taakstelling krijgen opgelegd.	In praktijk lastig statushouders te plaatsen vanwege voorkeur voor de steden. Om het tij te keren heeft de provincie een taskforce huisvesting statushouders opgericht. De taskforce wordt ondersteund door WZF.	8
	90% van de nieuwbouw moet geschikt zijn voor bewoning door ouderen (levensloopbestendig).	Alle woningen die Wonen Zuidwest Friesland de afgelopen twintig jaar heeft gebouwd zijn levensloopgeschikt (derhalve 100%)	8
Leefbaarheid en veiligheid	Bespreking functionaliteit en uitstraling bij elk nieuwbouw- en herstructureringsplan.	Vanaf 2005: Bij kansen die zich voordoen worden locatie, bouwvolume, uitstraling en betaalbaarheid nauwgezet gecombineerd. Procedureel worden, door inzet van het projectteam, alle disciplines binnen WZF betrokken. Bovendien wordt gebruik gemaakt van de expertise van lokale commissies (Ouderenbonden, Vac-punt Wonen, maar vooral bewoners)	7
	Voor de onderhoudsdienst wordt onderzocht of het Veiligheidscertificaat Aannemers (VCA) tot een gewenste ontwikkeling leidt.	Alle uitvoerende medewerkers hebben een VCA-basis certificaat en alle leidinggevenden hebben een VCA-vol certificaat.	8
	Jaarlijks een bedrag van € 10.000 beschikbaar stellen voor leefbaarheidsactiviteiten.	Uitgaven 2006 € 138.000: <ul style="list-style-type: none"> • Fysieke woonomgeving 11K • Thuishotel 24K • Sponsoring 28K • Veiligheid 75K Uitgaven 2007 € 129.000: <ul style="list-style-type: none"> • Fysieke woonomgeving 11K • Thuishotel 26K • Sponsoring 11K • Langer zelfst. wonen 15K • Veiligheid 66K Uitgaven 2008 € 242.000: <ul style="list-style-type: none"> • Fysieke woonomgeving 24K • Thuishotel 29K • Sponsoring 19K • Langer zelfst. Wonen 12K • Veiligheid 45K Uitgaven 2009 € 186.000: <ul style="list-style-type: none"> • Fysieke woonomgeving 24K • Wijkaanpak 107K • Sponsoring 22K • Veiligheid 33K 	8
Bouwproductie	Vergroten van de bouwproductie	88 nieuwbouwhuurwoningen in	7

	<p>voor wat betreft het aandeel huurwoningen, waarbij wordt ingezet op het bouwen van woningen die met name geschikt zijn voor ouderen (seniorenappartementen en levensloopbestendige woningen).</p>	<p>2006-2009. Planning van 214 voor de periode tot 2020; Diverse nieuwbouwprojecten met deels koop- en huurwoningen. Alle huurwoningen zijn levensloopgeschikt. Tevens samenwerking met commissie Meer Woningen voor Ouderen, Vac-punt wonen, Ouderenbonden en plaatselijke belangen. Aandeel huurwoningen als totaal wel hoger, maar schommelt per jaar.</p>	
	<p>In samenwerking met de gemeenten er voor zorgen dat het extra contingent ten aanzien van seniorenappartementen en levensloopbestendige woningen wordt uitgevoerd, waarbij ZWF meer initiatief neemt.</p>	<p>Niet bekend of extra contingent is uitgevoerd. Alle nieuwbouwwoningen zijn wel levensloopbestendig.</p>	7
	<p>Nieuwbouw van woningen, waarbij aanpasbaar- en omkeerbaar bouwen belangrijke aspecten zijn.</p>	<p>Verzorgingshuis Workum ontworpen dat met geringe aanpassingen gewisseld kan worden en alle levensloopgeschikte woningen zijn voor meerdere doelgroepen geschikt.</p>	8
Herstructurering	<p>In 2010 is de kwaliteit van alle woningen in overeenstemming met het daarvoor gehanteerde label.</p>	<p>Als gevolg van het (omhoog) bijstellen van de basiskwaliteit van het woningbezit, zoals centrale verwarming, dubbel glas en andere isolatievoorzieningen, is de grens vervaagd. Labels zijn losgelaten als gevolg van bijstellen basiskwaliteit. Nu wordt basiskwaliteit uitgedrukt in het woningwaarderingstelsel dat voor ZWF van 136 (2003) naar 140 (2007) is gegaan (regionaal 131).</p>	7
	<p>Elk herstructurerings- en grootonderhoudsproject wordt in overleg met de betrokken bewoners uitgevoerd.</p>	<p>Sinds 2005 worden bewoners vanaf de schetsfase betrokken en er worden afspraken gemaakt over planning en begeleiding. Akkoordverklaring bewoners vereist voor start werkzaamheden. In alle gevallen sprake van 100% medewerking (75% vereist).</p>	8
Duurzaamheid en energie	<p>Het volgen van wet- en regelgeving ten aanzien van het milieu en gevolgen hiervan implementeren.</p>	<p>Nauwlettend volgen van ontwikkelingen rondom thema. Milieuaspecten in bedrijfsvoering door middel van isolerende maatregelen bij woningen, plaatsen HR ketels en warmtepomp.</p>	7

		Momenteel hebben de woningen van ZWF gemiddeld een C-label.	
Overig	Samenwerkingsrelaties met zorginstellingen verder uitbreiden.	Overleg en huurovereenkomsten met verschillende zorgorganisaties.	7
	Onderzoek naar het aanbieden van meer woondiensten op maat.	Beleid van keuzevrijheid vastgesteld en in uitvoering.	7
	Blijven inzetten op het maken van prestatieafspraken met gemeenten.	Met alle 3 gemeenten zijn, in verschillende vorm en tijdstippen, opgaven bepaald. Enkel met de gemeente Skarsterlân zijn in het verleden prestatieafspraken gemaakt. Recent zijn afspraken met de gemeente Nijefurd opgesteld.	5
	Nader onderzoek om de huidige huurders meer kansen te bieden op doorstroming, zodat meerdere doelgroepen bedient kunnen worden.	Bij verhuur van nieuwbouw heeft doorstroming vanuit eigen voorraad extra aandacht en worden er voorrangregels (afhankelijk van aantallen) gehanteerd. Bij verhuur van de bestaande woningen krijgen huurders extra zoekduur, waardoor men sneller voor een andere woning in aanmerking komt.	8
	Minder bescheiden opstellen en met enige regelmaat positief in het nieuws komen.	Moeilijk meetbaar aspect en blijft aandachtspunt. ZWF is positief in het nieuws geweest rondom: <ul style="list-style-type: none"> • KWH-label (4x de beste van Noord Nederland) • Publiciteit rond pilot "Huijstest" • Nominatie van de Net-trofee • Renovatie van woningen (verbetering van esthetische kwaliteit) 	7
	Zichtbaar maken of ZWF: <ul style="list-style-type: none"> • De goede dingen doet • De dingen goed doet • De goede resultaten haalt 	In de jaarverslagen worden de prestaties van de corporatie weergegeven. Door het ontbreken van een kader en evaluatie/reflectie is het echter niet geheel duidelijk of ZWF de goede dingen doet, deze goed doet en goede resultaten behaalt.	5
	Intentie om de samenwerking met zorginstellingen in de gemeenten Gaasterlân-Sleat en Skarsterlân uit te bouwen of andere samenwerkingsverbanden aan te gaan.	Er wordt in zowel Gaasterlân-Sleat, Nijefurd als Skarsterlân intensief met verschillende zorginstellingen samengewerkt (oa: Tellens, GGZ, ZorgMaatwerk, TalmaHiem, JP vd Bentstichting, Talant, Maeykehiem, DoniaHiem en Thuiszorg ZWF)	8
	Alle woningen via het aanbodmodel aanbieden.	100% van alle woningen worden via het aanbodmodel aangeboden. Mensen kunnen zowel schriftelijk (woonbon) als digitaal reageren op	8

		het aanbod.	
	Medewerkers ZWF handelen volgens het KWH-label en hanteren een open houding tegenover klanten.	Wordt gehanteerd en Wonen Zuidwest Friesland haalde vier keer de hoogste score van Noord Nederland.	8
	Elk nieuwbouw en renovatieproject toetsen aan de doelboom kwaliteit.	Vanaf 2005: Bij ieder project interne toetsing t.a.v. locatie, bouwvolume, uitstraling functionaliteit en betaalbaarheid. Extern advies gevraagd bij VAC-punt wonen, seniorenorganisaties, bewoners en gemeente (welstand en wet/regelgeving). Bij renovatieproject worden 3 sporen gevolgd (verbetering van de esthetische kwaliteit alsmede de energetische kwaliteit en het meer levensloopgeschikt maken (Huis-test)).	8
	Zorgen dat kwaliteitsplanning zoals vermeld in SIP wordt gehaald.	Deze planning is overgenomen in de betreffende jaarbegrotingen en activiteitenplanning. Of de planning daadwerkelijk is gehaald is niet bekend.	4
	Het respecteren van en werken in de geest van de geldende normen, wetten, voorschriften en plaatselijke gebruiken.	Er wordt niet in strijd met de wetten en regelgeving gewerkt;	8
	Contact onderhouden met de verschillende plaatselijke belangen, ondernemersvereniging en VVV.	Overleg met scala aan stakeholders. Onder andere 8x per jaar met huurders (4x inclusief directeur-bestuurder). Er wordt breed contact gehouden met de stakeholders, formeel en informeel.	8

Bijlage 6. Uitwerking beoordeling Presteren naar Opgaven

Prestatieafspraken gemeente Skarsterlân 2005-2010

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prestaties (2006-2009)	Beoordeling
Beschikbaarheid	De woningcorporaties worden overeenkomstig met de legesvoordring 2006 leges in rekening gebracht voor aanvragen bouw- en sloopvergunningen.	Vanaf 2006 betaalt ZWF leges voor renovatie en nieuwbouw projecten.	8
	Verkoop 10 voor verkoop geoormerkte huurwoningen vanuit de bestaande voorraad in de periode 2005-2010 in de gemeente Skarsterlân.	Verkochte woningen (niet gespecificeerd naar gemeente): 2006: 7 2007: 25 2008: 28 2009: 13	6
Betaalbaarheid	Aanbieden van nieuwbouwoopwoningen voor starters in het type 2 ¹ kap en levensloopbestendig (toilet, douche en slaapkamer op begane grond) voor maximaal € 150.000.	De volgende woningen zijn opgeleverd: <ul style="list-style-type: none"> Langweer 8 St. Nicolaasga 9 Scharsterbrug 2 Idskenhuizen 2 <p>Alleen bij Langweer en Idskenhuizen is bekend dat de woningen aan de betaalbaarheidcriteria voldoen (2¹kap/koop)</p>	5
Bijzondere doelgroepen	Erkenning gezamenlijke opgave t.b.v. wonen en zorgverleningen en hier d.m.v. intensieve samenwerking vorm aan te geven. Daarbij samenwerken met Hof en Hiem, Sint Maarten en Thuiszorg Zuidwest Friesland.	Er wordt samengewerkt met Hof en Hiem, GGZ Fryslân, Maeykenhiem, Talant Zorg-Maatwerk, Thuiszorg ZWF.	6
	Minimaal 3x per jaar bijeenkomen met preferente samenwerkingspartner.	Regelmatig overleg met partijen.	6
	Corporaties bieden met ingang van de datum van de overeenkomst statushouders maandelijks één huurwoning aan (afhankelijk van het aanbod bestaat de mogelijkheid om in incidentele gevallen af te wijken en voordat woningen worden aangeboden vindt ambtelijk overleg plaats).	Periodiek vindt overleg en afstemming plaats rond dit thema met de gemeente. Opvang van asielzoekers op het platteland is een lastige materie.	8
Leefbaarheid en veiligheid	Gezamenlijk met Haskerland Wonen aanstellen buurtbeheerder als "ogen en oren" (2fte) = 1fte ZWF.	ZWF heeft een huismeester in dienst. De oren en ogen in de wijk is de huurdervereniging.	6
	Gezamenlijk met Haskerland	Reeds jaren bestaand beleid bij	

	Wonen intakegesprekken houden door woonconsulent alvorens een woning definitief toewijzen (2fte)= 1fte ZWF.	ZWF.	
	Gezamenlijk met Haskerland Wonen investeren in samenlevingsprojecten (€ 5.000) = € 2.5000 voor ZWF.	Totale uitgaven wijk en buurtactiviteiten ZWF (niet gespecificeerd naar gemeente): 2006: € 28.000 2007: € 11.000 2008: € 19.000 2009: € 22.000	7
	Investeren in een woonconsulent voor project Langer op 'e pole (€ 15.000).	De pilot "Huistest" (= Langer op 'e pole) is in 2008-2009 uitgevoerd. Woonconsulent niet traceerbaar	5
	Uitvoeren van maatregelen in fysieke woonomgeving en beveiliging van woningen (€ 30.000).	Totale uitgaven in fysieke woonomgeving + veiligheid ZWF 2006: € 11.000 + € 75.000 2007: € 11.000 + € 66.000 2008: € 24.000 + € 45.000 2009: € 24.000 + € 33.000	8
	Bereidheid om te investeren in de openbare ruimte.	Ieder jaar bereidheid getoond door middel van uitgaven fysieke woonomgeving (incl. groenonderhoud).	8
	Per project kunnen concrete afspraken gemaakt worden over openbare ruimte in het kader van de grondaanbieding of het investeringsplan.	Per project wordt dit aspect besproken met de gemeente.	8
	2 leerplekken per jaar voor cliënten uit het werkgebied van WZF, waarvan minimaal 1 in Skarsterlân.	Er wordt meegewerkt aan leerplekken. In hoeverre de leerplekken worden toegekend is niet bekend, evenmin of minimaal 1 van deze leerplekken in Skarsterlân.	5
	Voor 1-1-2007 nader afspraken over hoe leer- en werkervaringsprojecten opgenomen kunnen worden in nieuwbouwlocaties.	ZWF heeft het convenant "leerlingen bouwplaats" mede ondertekend.	8
Bouwproductie	Definitieve plannen: <ul style="list-style-type: none"> 15 woningen Sint Nicolaasga Oost (6 bet. Huur, 6 bet. Koop, 3 dure koop) 4 woningen Idskenhuisen Masterein fase I (4 bet. Huur) 8 woningen Idskenhuisen Masterein fase II (4 bet. Huur, 2 goedk. Koop, 2 md koop) 12 woningen Scharsterbrug (8 bet. Huur, 2 goedk. Koop, 2 bet. Koop) 	Opgeleverd in 2006. Opgeleverd in 2008. In 2009 gestart met bouw 6 woningen (4h, 2k) Idskenhuisen, oplevering medio 2010. In 2006 gestart met bouw van 6 woningen (4h, 2k). In 2007 opgeleverd.	6

	<p>In ontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23 woningen in uitbreidingsplan Langweer (15 bet. huur, 8 goedk. koop) • Intentie om min 40 woningen te realiseren in de Takomst. 	<p>In 2006 16 woningen in Langweer in voorbereiding (8 huur en 8 koop). In 2008 opgeleverd.</p> <p>In 2009 gestart met de bouw van 33 appartementen op de locatie de Takomst, die in 2010 zijn opgeleverd.</p>	6
	ZWF stelt jaarlijks een activiteitenplan op, waaruit de gemeente kan afleiden welke activiteiten op haar grondgebied nodig zijn voor minimaal het komende jaar.	Geen aparte documentatie van een activiteitenplan aanwezig. Wel in ieder jaarverslag staan de projecten in voorbereiding benoemd en de planning 2010-2014 staat in het jaarverslag 2009.	6
Herstructurering	Intentie om 8 woningen in Sint Nicolaasga te herstructureren en te vervangen door 8 betaalbare huurwoningen.	In St. Nicolaasga is een sloopplan voor 12 woningen in voorbereiding. Dit wordt gecombineerd met vervangende nieuwbouw van 8 levensloopgeschikte woningen (koop en huur). Plan is thans uitvoeringsklaar.	7
	Conformereren aan "Sociaal statuut bij wijkvernieuwing" in het kader van verhuisvergoeding bij wijkvernieuwing.	Sociaal statuut geldig van 2005-2010 en is ondertekend door ZWF.	8
	De hoogte van de verhuisbijdragen volgens normen VROM (1 juli 2005).	Verhuispremie wordt toegepast	8
Duurzaamheid en energie	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Overig	Per kwartaal overleg tussen gemeente en woningcorporaties.	ZWF heeft regelmatig op verschillende niveaus overleg met de gemeente.	7
	Jaarlijks overleg tussen B&W en RvC corporatie.	Gaat via de directeur-bestuurder.	4
	Proactief optreden van ZWF is wenselijk .	ZWF neemt vaak initiatief bij het spreken van de stakeholders en wordt bevestigd door de stakeholders	8
	Afspraken maken met betrekking tot betalingsachterstanden, schuldsanering en woningontruiming.	Afspraken gemaakt rond betalingsachterstand van huur. ZWF biedt de mogelijkheid van budgetbegeleiding en budgetbeheer aan. Afspraken rondom schuldsanering en woningontruiming zijn niet bekend.	6
	Huurder in vroeg stadium aanspreken bij ongepast gedrag door middel van coördinatoren.	ZWF neemt actief deel aan het Sociale Team van de gemeente. Binnen dit ST worden problemen	8

		met o.a. huurders met meerdere organisaties (hulpverlening en politie) besproken. Tevens wordt een actieplan opgesteld.	
	Bij mislukken preventief traject, de oplossing zoeken in het "2 ^e kans beleid"	2e kans beleid ondertekent.	8

Woonplan gemeente Nijefurd (2005)

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prestaties (2006-2009)	Beoordeling
Beschikbaarheid	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Bereikbaarheid	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Bijzondere doelgroepen	In samenwerking met de gemeente beschikbaar stellen van 7 woningen aan statushouders. Is dit per jaar of totaal in vier jaar?	2006: niet bekend. 2007: niet bekend. 2008: niet bekend. 2009: 6 statushouders gehuisvest in Nijefurd. Regelmatig vindt overleg plaats rond opvang statushouders.	4
	Onderzoek in samenwerking met de gemeente en zorginstellingen hoe aan woon/zorgzones in de gewone woonomgeving verder gestalte gegeven kan worden.	Ontwikkelen woonzorgzones worden in de praktijk gebracht: de woonzorgzone "Mariënacker" is gerealiseerd (ouderen huisvesting en psychiatrie).	8
Leefbaarheid en veiligheid	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Bouwproductie	Vervangende nieuwbouw Nij Mariënacker: <ul style="list-style-type: none"> • 55 zorgeenheden • 17 senioreenheden 	Nij Mariënacker gerealiseerd in 2007 53 zorgappartementen + 17 aanleunappartementen	7
Herstructurering	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Duurzaamheid en energie	Minimaal 50% van de nieuwe woningen in de gemeente wordt op een duurzame wijze gebouwd.	Alle woningen in Nijefurd hebben een energielabel D of hoger. Verder werkt ZWF met een duurzaamheidsbeleid, hierin is echter geen specificatie over nieuwbouw in opgenomen.	5
	Minimaal 15% van de te renoveren woningen wordt op een duurzame wijze gerenoveerd.	Alle woningen in Nijefurd hebben een energielabel D of hoger. Verder werkt ZWF met een duurzaamheidsbeleid, hierin is echter geen specificatie over renovatie in opgenomen.	5

Ontwerp-Woonplan Gaasterlân-Sleat (2001)

Prestatieveld	Prestatieafspraken	Prestaties	Beoordeling
Beschikbaarheid	Verkoop Bakhuizen (29 totaal): <ul style="list-style-type: none"> Plantsoen 2 St. Odolphstraat 2 Mr. Döllerstraat 12 A. Rampionstraat 13 	Verkochte woningen (niet bekend of dit de woningen in Bakhuizen betrof): 2006: 7 2007: 25 2008: 28 2009: 13	5
	Het labelen van de woningvoorraad op geschiktheid van de woningen voor ouderen ² .	De woningvoorraad is niet gelabeld specifiek voor ouderen. Nieuwbouw uitsluitend levensloopbestendig. Daarnaast in bestaand bezit aanpassingen t.b.v. senioren gemaakt (basis Huistest).	5
	Het, indien gewenst, seniorvriendelijk maken van het woornuimteverdeelstelsel ² .	Woningen worden specifiek gelabeld voor senioren.	8
Betaalbaarheid	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Bijzondere doelgroepen	Verrichten van onderzoek naar woonwensen van 50+ in gemeenten en het in kaart brengen van de huidige voorraad ² .	Onderzoek is door de ouderenadviseur van de gemeente uitgevoerd.	8
	Het ontwikkelen van beleid op het gebied van ouderenhuisvesting en het vastleggen hiervan in een woonvisie ² .	Of het beleid is ontwikkeld is niet zichtbaar, wel zijn de woningen die ZWF heeft gebouwd levensloopgeschikt. Daarnaast zijn verschillende aanpassingen gedaan in de bestaande woningvoorraad.	6
Leefbaarheid en veiligheid	Geen afspraken geformuleerd.	-	-
Bouwproductie	Balk: <ul style="list-style-type: none"> 12 huurwoningen in Welgelegen II (levensloopbestendig) 	15 huurwoningen opgeleverd.	9
	Oudemirdum: <ul style="list-style-type: none"> Mogelijk 4 woningen De Boegen 	4 huurwoningen opgeleverd	8
	Bakhuizen: <ul style="list-style-type: none"> Voormalige supermarkt 2 woningen Locatie ijsbaan 4 woningen 	Niet bekend of de 2 woningen voormalige supermarkt zijn gerealiseerd. 10 huurwoningen op de locatie "ijsbaan" opgeleverd.	8
	Sondel: <ul style="list-style-type: none"> 4 woningen uitbreidingslocatie 	4 huurwoningen opgeleverd	8
	Het ontwikkelen van prestatieafspraken ten aanzien van het ontwikkelen van levensloopbestendige nieuwbouwwoningen ² .	Geen prestatieafspraken inzake levensloopbestendig ontwikkelen opgesteld. Levensloopbestendig ontwikkelen is door ZWF opgepakt.	6
	Het ontwikkelen van prestatieafspraken ten aanzien van het realiseren van de Groene Wal, 24	Er zijn afspraken gemaakt over betaling en oplevering van de betrokken locaties.	8

	levensloopbestendige woningen locatie Boslust, 4 levensloopbestendige woningen Golfbaan ² .		
	Samen met projectgroep ANBO het ontwikkelingen van 9/15 55+ appartementen volgens lopend onderzoek ² .	Het betreft de woningen op de voormalige golfbaan, Groenewal en Boslust: <ul style="list-style-type: none"> Eind 2010 gestart met de bouw van fase A Groene wal (12 koopwoningen en 8 huurwoningen) 13 appartementen zijn in 2011 opgeleverd. Fase B Groene wal (16 huurwoningen en 4 koopwoningen) is in voorbereiding Bestemmingsplan Boslust is nog niet klaar. Geen specificatie naar 55+ appartementen bij bovengenoemde projecten. Boslust betreft levensloopgeschikte grondgebonden woningen	5
Herstructurering	Balk: <ul style="list-style-type: none"> J. Wissestrjitte 1 sloop, 1 contingent Lapidostrjitte 10 verlabeling, 2 sloop, 23 contingent M. Jeltestrjitte 5 verlabeling 1 sloop 1 contingent D. Aukesstrjitte 8 verlabeling Tj. Hiddesstrjitte 8 verlabeling H. Gorterstraat 10 verlabeling 	Uitgevoerd. Uitgevoerd. Uitgevoerd. Uitgevoerd. Uitgevoerd.	8
	Oudemirdum: <ul style="list-style-type: none"> Gaastwei/Binennenwei 16 sloop, 12 vervangende nieuwbouw 4 contingent Binnenwei 4 labeling 	Alle woningen zijn gerenoveerd.	8
	Bakhuizen: <ul style="list-style-type: none"> Rampionstraat 6 sloop, 4 verv. nieuwbouw, 2 contingent Mariahof 18 verlabeling, 8 sloop, 8 contingent Bakwei 18 verlabeling 	Gelabeld voor verkoop, dus geen sloop / nieuwbouw. Andere doelgroep (Talent). Uitgevoerd.	6
	Het ontwikkelen van prestatieafspraken ten aanzien van het aanpassen (opplussen) van bestaande huurwoningen volgens een nader te bepalen en aan te geven jaarlijks aantal.	Of de afspraken zijn opgesteld is niet zichtbaar, wel veel in de praktijk. Verschillende woningen zijn door ZWF gerenoveerd volgens de 3 sporen (esthetica, energetica en meer levensloop geschikt maken)	6
Duurzaamheid en energie	Geen afspraken geformuleerd.	-	-

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