

Visitatierapport

Waterweg Wonen

periode 2015-2018



uitgevoerd in het kader van het SVWN-experiment
De kracht van het lokale woonnetwerk

Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 19 juni 2019

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)
 Adriaan de Man
 René Grotendorst

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Waterweg Wonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1 Waterweg Wonen	6
1.2 Interne organisatie en toezicht.....	6
1.3 Het werkgebied.....	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van Waterweg Wonen	11
2.1 Recensie: Van “scherp aan de wind” naar “een nieuwe koers”	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	16
2.3 Samenvatting per perspectief	17
Deel II Toelichting per perspectief.....	23
3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....	25
3.1 De opgaven in het werkgebied	26
3.2 Kwaliteit prestatieafspraken en proces	26
3.3 Ontwikkeling van de woningvoorraad	27
3.4 Betaalbaarheid en bereikbaarheid.....	29
3.5 Huisvesting specifieke doelgroepen	30
3.6 Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving	32
3.7 Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed	33
3.8 Ambities	35
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	36
4 Presteren volgens het lokale netwerk	37
4.1 Opzet van het experiment in het kader van ‘De kracht van het lokale woonnetwerk’	37
4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Waterweg Wonen	38
4.3 Ontwikkeling van de woningvoorraad	39
4.4 Betaalbaarheid en bereikbaarheid.....	40
4.5 Huisvesting specifieke doelgroepen	41
4.6 Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving	42
4.7 Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed	43
4.8 Tevredenheid over de relatie en communicatie.....	44
4.9 Tevredenheid over de invloed op het beleid.....	45
4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek	46
4.11 Experiment ‘Krachten gebundeld’: de twee thema’s.....	46
4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	50
5 Presteren naar vermogen	51
5.1 Visie op inzet van het vermogen.....	51
5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen.....	54
6 Governance	55
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties	55
6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen	57
6.3 Externe legitimatie en verantwoording.....	58
6.4 Oordeel over Governance	59

Deel III Bijlagen	61
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	63
Bijlage 2 CV's visitatoren	65
Bijlage 3 Bronnenlijst	73
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	76
Bijlage 5 Position Paper Waterweg Wonen	78
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	84
Bijlage 7 Visitatieaanpak	97
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	105

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Waterweg Wonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van januari 2019 tot en met juni 2019.

Waterweg Wonen heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Waterweg Wonen voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Waterweg Wonen gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In december 2018 heeft Waterweg Wonen Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren en om met elkaar samen te werken in het experiment 'De kracht van het lokale woonnetwerk' van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Adriaan de Man en René Grotendorst (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2015 tot en met 2018.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven. De beschrijving van hoe het experiment er precies uit ziet, wat de stappen zijn die we gezet hebben en wat dat betekent voor de inhoud van dit rapport is beschreven in bijlage 7.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Waterweg Wonen, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Waterweg Wonen ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Waterweg Wonen weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Waterweg Wonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Waterweg Wonen

Waterweg Wonen is een corporatie met 11.531 verhuureenheden, waarvan 11.262 woonegelegenheden. Haar bezit bestaat voor een groot deel uit meergezinswoningen zonder lift (39,7%) en hoogbouw (39,5%). Daarnaast heeft ze 16,2% eengezinswoningen, 4,0% meergezinswoningen met lift en 0,6% onzelfstandige wooneenheden. 1,2% van de woningen zijn zorgwooneenheden (bron Corporatie in Perspectief 2017).

In haar bedrijfsplan 'Vlaardingen Centraal' 2016-2019 beschrijft Waterweg Wonen haar missie en kernwaarden als volgt.

Missie

De kern van ons werk in de komende periode is en blijft het zorgen voor voldoende betaalbare woningen van goede kwaliteit in een prettige woon- en leefomgeving voor mensen met een lager inkomen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. Dit blijven we doen Uitsluitend in Vlaardingen, de stad waarin wij geworteld zijn. Wij doen dit in partnerschap en in samenwerking met anderen.

Kernwaarden

1. *People: vraaggestuurde en resultaatgerichte dienstverlening*
2. *Planet: verduurzaming*
3. *Profit: kostenbewustzijn en goed rentmeesterschap*
4. *In balans*
5. *In partnerschap en samen met anderen*

Waterweg Wonen is door de Aedes-benchmark ingedeeld in de grootteklasse 10.000 – 25.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Waterweg Wonen is een stichting. Het toezicht op Waterweg Wonen wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat in de visitatieperiode uit 5 leden.

Waterweg Wonen heeft eind 2017 een personeelsbestand van 111,1 fte. De corporatie wordt geleid door een bestuurder (bron Jaarverslag 2017).

Per 30 juni 2017 vertrok de directeur-bestuurder wegens pensioen. De nieuwe directeur-bestuurder is per 1 september 2017 aangetreden. De voorzitter van de RvC heeft 2 maanden opgetreden als waarnemend directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Het bezit van Waterweg Wonen is volledig gelegen in de gemeente Vlaardingen (in de regio Rijnmond) en is sterk gegroeid in de wederopbouw na de 2^e wereldoorlog. De gemeente heeft 72.410 inwoners (bron mvs.incijfers.nl, 2019)¹ en 34.900 woningen waarvan 49% koopwoningen en 51% huurwoningen (bron Actualisatie APW 2017).

Van de huishoudens in Vlaardingen is zo'n 40% alleenstaand, 29% samenwonend zonder kinderen, 8% eenoudergezinnen en 23% samenwonend met kinderen.

¹ MVS staat voor de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam

Het aandeel sociale huurwoningen binnen de gemeente is circa 46%, met veel etagewoningen. Waterweg Wonen de grootste aanbieder van sociale huurwoningen met 75% van het totaal. Collega corporatie woonstichting Samenwerking bezit 3.734 woongelegenheden in Vlaardingen (bron CiP 2017).

De woningen van Waterweg Wonen zijn gebouwd in de volgende perioden (bron CiP 2017):

< 1945	1945-1969	1970-1989	1990-2009	> 2010
5,0%	54,6%	30,2%	7,5%	2,5%

Ruim 89% van de woningvoorraad van Waterweg Wonen heeft een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens en 8,8% van woningvoorraad tot de liberalisatiegrens (bron CiP 2017).

Tot voor kort werd in de regio Rotterdam uitgegaan van een daling van het aantal sociale huurwoningen (circa 13.000) in 2025. Echter er is sprake van een toenemende woondruk op de regionale woningmarkt en is het doel om de totale regionale woningvoorraad met 53.700 woningen uit te breiden in 2030, waarvan 800 sociale huurwoningen. Dat lijkt een kleine opgave maar is een grote ombuiging van de eerder gedachte daling in 2025. Voor Vlaardingen bedraagt de extra benodigde groei van de totale woningvoorraad tot 2030 2.000 woningen.

De gemeente Vlaardingen heeft met Waterweg Wonen in het Actieplan Wonen 2008 – 2030 afspraken gemaakt om de stad meer in balans te brengen door het aantal sociale huurwoningen te verminderen via sloop en daarvoor deels duurdere huur- en koopwoningen terug te bouwen. Daarnaast worden er sociale huurwoningen verkocht. Het gaat dan voornamelijk om meergezinswoningen. Omdat regionaal de omvang van de sociale voorraad tot en met 2024 te hard daalt wil Waterweg Wonen de ingezette vermindering van haar woningvoorraad temperen (met ca. 1.400 woningen, bron Prestatieafspraken), waardoor er regionaal voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep beschikbaar blijven en de regiogemeenten tijd krijgen om de groei van hun sociale voorraad te realiseren.

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.



2 Het maatschappelijk presteren van Waterweg Wonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Waterweg Wonen in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: Van “scherp aan de wind” naar “een nieuwe koers”

Waterweg Wonen heeft in Vlaardingen ontzettend veel gerealiseerd. Hele wijken zijn vernieuwd door sloop en nieuwbouw, door herstructurering en door grondverkoop om de bouw koopwoningen door andere partijen mogelijk te maken. Ze heeft kortom veel geïnvesteerd in de herstructurering van Vlaardingen. En dat al sinds ver voor deze visitatieperiode.

Hierbij heeft het Actieplan Wonen (APW) als verbindende visie gewerkt tussen de corporaties, de gemeente en de huurdersvertegenwoordigingen. De ambitie van het APW was: “Vlaardingen moet een aantrekkelijke woonstad worden met een positief vestigings- en investeringsklimaat. Mensen moeten kunnen kiezen uit een gedifferentieerd en kwalitatief goed woningaanbod in de gewenste woonmilieus. Het is belangrijk dat Vlaardingen mogelijkheden biedt voor een wooncarrière in een goed woon- en leefklimaat.” Het aandeel sociale woningen moest met ongeveer 5.000 woningen drastisch omlaag. Bovendien moesten er meer eengezinswoningen komen en moesten grote wijken geherstructureerd worden. Aan deze enorme klus is jarenlang in goede harmonie gewerkt. Het APW was een soort richtingwijzer en stip op de horizon waar alle partijen heel trouw aan waren. Dat is waarschijnlijk een belangrijke reden waarom er zoveel tot stand is gebracht. Zonder die vasthoudendheid was het nooit gelukt om de eenzijdige opbouw van wijken in Vlaardingen te doorbreken. Waterweg Wonen heeft zich getoond als een organisatie van doeners en afmakers die niet terugschrikt voor een forse sprong naar voren.

Deze inzet is vooral gericht op de fysieke vernieuwing van woningen en wijken. Daarmee is ook sociaal aan de leefbaarheid veel verbeterd, maar dat was niet de primaire insteek. Nu de laatste wijk aan de beurt is, wordt er veel meer dan voorheen gekeken naar de sociale en financiële omstandigheden van de bewoners en wat daaraan gedaan kan worden.

De kanttekening die de commissie heeft bij dit onderdeel, is dat in de visitatieperiode vrij lang zonder al te veel discussie is vastgehouden aan het strak uitvoeren van het APW. Naast de belangrijke positieve invloed hiervan, heeft dit vasthouden aan een koers ook een paar nadelen. Er is niet altijd voldoende gekeken of er alternatieven waren en of dit financieel ook de beste keuze was. Naar de mening van de commissie is er net iets te lang vastgehouden aan het APW en met name de sterk fysiek gerichte aanpak. De mensgerichte kant van de doelen (leefbaarheid in brede zin en dienstverlening), heeft minder aandacht gekregen. De budgetten voor leefbaarheid werden zelden opgemaakt en de bezuiniging op de bedrijfslasten tastten de kwaliteit van de dienstverlening aan. De meeste aandacht ging naar de vernieuwing van het woningbezit, waarmee overigens ook belangrijke leefbaarheidseffecten zijn gerealiseerd.

Waterweg Wonen heeft haar koers bijgesteld. Er wordt minder sloop/nieuwbouw gedaan en meer gerenoveerd. Enerzijds om de woningen betaalbaar te houden voor de doelgroep en anderzijds omdat de krimp minder hard moet/hoeft te gaan, dan in eerste instantie voorzien is.

In de Rotterdamse regio speelt de discussie over het aandeel sociale huurwoningen in meerdere gemeenten. Als een gemeente dat aandeel wil terugbrengen, is dat voor een woningcorporatie een lastig dilemma. Alsof je aan een bakker vraagt minder brood te bakken terwijl er wel vraag naar is. Zo bezien heeft Waterweg Wonen zich heel loyaal betoond aan de wensen van de gemeente. Eind 2018

is regionaal een andere lijn ingezet: er zijn voor de regio Rotterdam afspraken gemaakt waarin de geplande krimp van sociale woningbouw in bepaalde gemeenten wordt getemporiseerd en de toename in andere gemeenten wordt gestimuleerd. Vanaf het begin van deze regionale afstemming (eind 2016) heeft Waterweg Wonen voor Vlaardingen en voor de regio een heel actieve rol gespeeld.

Het huurbeleid van Waterweg Wonen is sterk gericht op betaalbaarheid en ze heeft alleen in de eerste jaren direct na het ingaan van de Verhuurdersheffing noodgedwongen huurverhogingen boven de inflatie doorgevoerd. Daarna worden de huurverhogingen over de gehele linie sterke gematigd en komen ze zelfs ruim onder de toegestane percentages uit. Het valt de commissie op dat op een enkel ander punt zoals bij de vaststelling van de nieuwbouwhuren de huurmatiging niet wordt ingezet, waardoor ouderen met een laag inkomen moeilijk daarnaar kunnen doorstromen. Waterweg Wonen heeft ervoor gekozen de huur van deze nieuwbouwwoningen niet te matigen om differentiatie en een betere prijs-kwaliteitverhouding te realiseren. Ook heeft ze prioriteit gegeven aan het stimuleren van doorstroming van huishoudens die te goedkoop wonen.

Het gericht zijn op betaalbaarheid is vanuit de aard van een corporatie een begrijpelijk streven. Gezien de afspraken in het Actieplan Wonen dat is gericht op meer differentiatie, is dat minder vanzelfsprekend. Dit maakt de beoordeling van de prestaties van Waterweg Wonen deels lastig. Is een relatief goedkope voorraad (in vergelijking met andere corporaties in de omgeving) nou positief of gezien de afspraken in het Actieplan Wonen negatief te beoordelen? We hebben ervoor gekozen om deze aspecten in Presteren naar Opgaven en Ambities te beoordelen volgens de afspraken en ambities waaronder de prestatie vermeld staat: de afname van de voorraad onder het prestatieveld 'Ontwikkeling van de woningvoorraad' en het huurbeleid onder 'Betaalbaarheid en bereikbaarheid'. In de bestaande voorraad kiest Waterweg Wonen voor betaalbaarheid en in de nieuwbouw en herstructurering voor differentiatie.

Waterweg Wonen heeft haar zaken goed op een rij. De lijnen in de besturing zijn kraakhelder: doelstellingen en KPI's in het ondernemingsplan, acties en begroting in de jaarplannen, een jaarlijks bijgesteld SVB, de KPI's gerapporteerd in de tertaalrapportages, en dezelfde lijnen in het jaarverslag. Dit laatste wordt afgerond met een maatschappelijk rendementsmodel, waarin de koppeling wordt gelegd tussen beoogd maatschappelijk effect, activiteit, investering, resultaat en gerealiseerd maatschappelijk effect. Zo strak zien we het zelden.

Om alle investeringen vol te kunnen houden heeft Waterweg Wonen zoals alle corporaties veel bezuinigd op de bedrijfskosten en heeft ze scherp aan de wind gevaren. De dienstverlening aan de klanten en de daaraan gerelateerde klanttevredenheid zijn daarmee in de knel gekomen. De monitoringcijfers voor klanttevredenheid zijn in het begin van deze visitatieperiode gedaald. Waterweg Wonen heeft daarom een nieuwe koers ingezet, waarbij er weer meer aandacht voor de bewoners is: ruimere openingstijden van het kantoor, sociale (wijk)beheerders, maatwerk. Ook al leidt dat tot hogere kosten, de keuzes worden op dit gebied nu anders gemaakt.

In de position paper geeft Waterweg Wonen aan dat de koers verandert van 'scherp aan de wind' naar 'van goed naar beter'. De medewerkers zijn nauw bij de ontwikkeling van deze koers betrokken. Ze zijn ook trots op alles wat hun corporatie tot nu toe heeft gepresteerd. De hernieuwde aandacht voor de individuele huurder/bewoner wordt breed gedeeld en gewaardeerd. Waterweg Wonen kiest voor nieuwe vormen om de nieuwe lijn in te voeren. Niet alleen door het instellen van nieuwe functies (zoals de sociale wijkbeheerder), maar ook door de medewerkers meer beslissingsruimte geven om in het directe contact met de klant maatwerk te kunnen leveren en vanuit compassie te kunnen handelen. Dat is soms wel wennen, maar het wordt gewaardeerd. Als hulpmiddel is hierbij dan een compassieformulier ontwikkeld waarop een medewerker kan aangeven waarom bij deze bewoner maatwerk gerechtvaardigd is. Hiermee laat Waterweg Wonen ook zien dat ze naast de formele procedures en afspraken, ook ruimte geeft aan maatwerk en persoonlijke aandacht. De in de position paper geschetste ontwikkeling van Waterweg Wonen zijn we tijdens de visitatie in ruime mate tegen

gekomen. In die zin is het heel bijzonder om aan het eind ervan het document nog een keer te lezen: van woorden is Waterweg Wonen een verzameling van mensen geworden van wie de drijfveren, activiteiten en ontwikkelingsmogelijkheden zeer herkenbaar zijn beschreven.

We hebben Waterweg Wonen ook leren kennen als een lerende organisatie: ze gaat experimenten aan. Niet alleen in het kader van deze visitatie, maar ook op het gebied van duurzaamheid en participatie. De experimenten worden geëvalueerd, er worden conclusies getrokken, het proces wordt verbeterd en Waterweg Wonen pakt door. Een voorbeeld hiervan is een experiment dat ze heeft gedaan om een blok van 12 bestaande, gestapelde woningen te verduurzamen naar nul op de meter. Er is samenwerking gezocht met de Technische Universiteit van Delft en een aannemer om te onderzoeken of de verduurzaming op zo'n manier kon worden uitgevoerd dat het technisch en financieel haalbaar is. Hiermee heeft Waterweg Wonen de conclusie dat het financieel niet haalbaar is, stevig onderbouwd. Hoewel de Huurdersraad van mening is dat Waterweg Wonen te veel experimenten doet en te weinig doorpakt op de resultaten, werden we als visitatiecommissie aangenaam getroffen door dit enthousiasme om dingen uit te proberen.

Deelname aan het experiment van SVWN past geheel in deze lijn. De vorige visitatie had volgens de position paper te weinig nieuwe aangrijpingspunten opgeleverd. Dus wilde Waterweg Wonen deze keer als het netwerk waar zij deel van uitmaakt centraal stellen. Dat vraagt moed: van de corporatie en van het netwerk. De twee onderwerpen waarop het experiment zich toespitste waren ook niet de gemakkelijkste: 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en 'Overlastkwestie X'². Bij 'vroegsignalering' zijn veel partijen betrokken, in een netwerk dat nog niet zo lang als zodanig functioneert. Het doel was om onderling de samenwerking te evalueren en waar mogelijk verbeteringsuggesties te doen. 'Overlastkwestie X' gaat over de evaluatie van de samenwerking in een concrete, ingewikkelde situatie waarbij er sprake was van langdurige overlast, om zo te komen tot verbetermogelijkheden van de samenwerking in toekomstige situaties.

Inhoudelijk gezien zijn dit niet de gemakkelijkste onderwerpen. Ook in de samenwerking zijn ze ingewikkeld. Maar Waterweg Wonen gaat er recht op af! Afhankelijk van de ontwikkelingsfase van het netwerk hebben de evaluaties geleid tot verschillende uitkomsten. Bij vroegsignalering heeft een eerste reflectie op het gezamenlijk handelen plaatsgevonden. Het belang van de regierol is onderstreept en geconstateerd dat onduidelijk is bij wie die is belegd. Bij de overlastkwestie is geconstateerd dat verschillende organisaties vanuit een ander standpunt kijken: de hulpverlening kijkt in eerste instantie naar de veroorzaker van de overlast en andere partijen zoals de corporatie meer naar de buurtbewoners. Op dit moment kennen mensen in het netwerk elkaar en kunnen ze elkaar vinden, maar er is ook behoefte aan meer structurele mogelijkheden tot informatie-uitwisseling. Wat in beide netwerken als lastig wordt ervaren is de privacywetgeving. Waterweg Wonen heeft met deze experimenten getoond te willen werken aan goede werkbare relaties en het initiatief genomen om dat onderwerp op de agenda te zetten. We gaan er zondermeer vanuit dat na deze stap nog meer zal volgen.

De Raad van Commissarissen vervult haar rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie met verve. Ze toetst, houdt toezicht, reflecteert en adviseert vanuit het standpunt dat Waterweg Wonen een maatschappelijke en sociale doelstelling heeft. Ze stimuleert de vernieuwing in de organisatie en blijft daarbij kritische vragen stellen over de uitkomsten. Ze onderhoudt op een gestructureerde wijze contact met belanghebbenden om vanuit meerdere perspectieven naar Waterweg Wonen te kunnen kijken. In ons gesprek was het opvallend dat de raad deze aspecten van haar functioneren vrij laat naar voren bracht. Ook in de toezichtsvisie is van deze bevlogenheid weinig terug te vinden. Het handelen is prima in orde, het (zelf)bewustzijn kan explicieter.

In het experiment is een concrete overlastsituatie besproken. Deze wordt in het rapport aangeduid met 'Overlastkwestie X'.²

Vorige visitatie

De vorige visitatie was heel positief en de prestaties waren beter dan de visitatie daarvoor. Ook de recensie was heel positief en gaf slechts één aandachtspunt. *“Waterweg Wonen heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie, zie hiervoor ook de position paper. Door bewuste keuzen te maken wil Waterweg Wonen borgen dat zij in continuïteit de prestaties kan leveren die er toe doen. De keuzen worden zoveel mogelijk in overleg met de gemeente, de Vlaardingse samenleving en de collega-corporatie gemaakt, maar Waterweg Wonen kiest ook uitdrukkelijk voor een eigen visie en lijn. Indien deze visie en lijn worden gedeeld door de belanghebbende, dan is sprake van een zeer goede verstandhouding en relatie. De belanghebbenden ervaren dan ook (zeer) veel mogelijkheden tot inspraak. Er zijn echter ook situaties waarbij er geen sprake is van gedeelde visie. In een dergelijk geval moet Waterweg Wonen bewaken dat de belanghebbenden ‘aangehaakt’ blijven en voldoende mogelijkheden tot invloed op het beleid hebben.”*

Deze laatste zin is een verbeterpunt. Enerzijds is het herkenbaar bij de experimenten: Waterweg Wonen ging erin met een eigen doel, namelijk het verbeteren van het netwerk en het beleggen van de regio. Als we anderzijds onze ervaringen bij de themadialogen in de experimenten generaliseren, heeft Waterweg Wonen laten zien te kunnen luisteren en heeft ze ook naar de eigen rol gekeken. In deze visitatie geeft geen enkele belanghebbende een onvoldoende, ook niet voor tevredenheid over de invloed op het beleid van Waterweg Wonen. Wel maken de huurders de opmerking dat het moeilijk is hun punt te maken als het niet past in de ideeën van Waterweg Wonen.

De opmerkingen die het WSW maakte over de financiële consequenties van de sloopplannen, zijn uiteindelijk ook ter harte genomen, mede omdat ze aansloten bij veranderde inzichten die Waterweg Wonen zelf kreeg over de regionale woningmarkt. Maar het is duidelijk dat Waterweg Wonen daarbij niet over één nacht ijs is gegaan. We hebben Waterweg Wonen ervaren als een corporatie die overtuigd is van de eigen visie en missie. Er zit een club mensen die al behoorlijk lang samen werken, ze hebben Waterweg Wonen samen gebouwd. En dan moet je van goeden huize komen om Waterweg Wonen te overtuigen. Dat is een kracht en kan ook een valkuil zijn.

De communicatie van Waterweg Wonen is op een bepaalde manier heel open en op een andere manier gesloten. Open in de benadering van partijen en zoals we het hiervoor hebben beschreven. En gesloten doordat de gedrevenheid haar soms verhindert om onbevangen te luisteren naar de opmerkingen van anderen. Uit gesprekken kwam een beeld naar voren dat veel vanuit goede bedoelingen alvast wordt geregeld, waardoor andere partijen het gevoel krijgen dat er alleen maar ruimte over is voor instemming. Soms heeft Waterweg Wonen verwachtingen van andere partijen die door die ander partij niet worden ingevuld. De vraag is dan of Waterweg Wonen daarover voldoende het gesprek aangaat en van de ander wil horen wat er blijkbaar in de weg staat.

Verbeterpunten

- Blijf proberen om samen met de gemeente te bepalen wat de consequenties zijn van de nieuwe regionale woonvisie op het strategisch voorraad beleid. Maak ook een plan als de gemeente door de bestuurlijke en politieke verwickelingen hiervoor minder aandacht heeft.
- Kijk in welke mate de gestelde doelen ook met andere dan zware fysieke ingrepen zoals sloop/nieuwbouw kunnen worden bereikt. Sociale maatregelen, aangepast beheer en gerichte woningtoewijzing kunnen even effectief zijn.
- Bedenk vaker of er alternatieven zijn, het assetmanagement dat is ingezet helpt daarbij op complexniveau, maar maak op een hoger abstractieniveau ook scenarioanalyses.
- Maak ook prestatieafspraken over de sociale leefbaarheidsaspecten van de wijken.
- Breng meer samenhang aan tussen ambities. Een voorbeeld daarvan is het huurbeleid: aan de ene kant worden bijna alle verhogingen gematigd of zelfs achterwege gelaten, maar aan de andere kant worden de huren van nieuwbouwwoningen niet gematigd zodat ouderen met een smalle beurs er kunnen wonen.

- De raad van commissarissen kan haar eigen visie op toezicht meer passend bij haar bevoegdheid onder woorden brengen.
- Blijf bij verschil van mening open het gesprek voeren om te onderzoeken of je samen tot een oplossing kan komen.
- Maak in het kader van de openbare verantwoording de website toegankelijker en maak meer documenten vindbaar.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Waterweg Wonen ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,5	7,6	7,5	7,0	7,5	75%	7,4	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties	7,5	7,2	7,8	7,4	6,9	7,4	50%	7,4	
Tevredenheid relatie en communicatie						7,3	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid						7,4	25%		
Presteren naar Vermogen									
Vermogensinzet						7	100%	7	
Governance									
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming					8	8	33%	7,8
	Prestatiebesturing					8			
Maatschappelijke rol RvC						8	8	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De thema's zijn:

1. Ontwikkeling woningvoorraad
2. Betaalbaarheid en bereikbaarheid
3. Huisvesting specifieke doelgroepen
4. Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving
5. Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

De thema's van Presteren naar Opgave en Ambities zijn rechtstreeks afgeleid van de prestatieafspraken.

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,4. De commissie vindt dat Waterweg Wonen haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie beoordeelt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek als een proces dat eigenlijk al gestart is met de uitvoering van het Actieplan Wonen (APW) tussen de gemeente Vlaardingen en beide corporaties vanaf 2008. De prestatieafspraken komen ook voor een groot deel voort uit het APW, zijn uitgebreid, concreet en onderbouwd met name op de fysieke kant. Er had meer aandacht kunnen zijn voor de sociale vraagstukken. Waterweg Wonen en de Huurdersraad trekken samen op in de prestatieafspraken met de gemeente. De ambities en de visie op wonen van de gemeente en Waterweg Wonen kwamen tot medio 2018 overeen. Het nieuwe inzicht om minder hard te willen krimpen in het aantal sociale huurwoningen heeft Waterweg Wonen in regionaal verband samen met de gemeenten en andere corporaties ontwikkeld. Dit is eind 2018 formeel bevestigd in een regionaal akkoord. De prestatieafspraken zijn in de visitatieperiode hierop nog niet aangepast. De partijen hebben regelmatig bestuurlijk overleg en maken jaarlijks nieuwe prestatieafspraken. De prestatieafspraken hebben een looptijd van 4 jaar en worden ieder jaar geactualiseerd.

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het thema 'ontwikkeling van de woningvoorraad'. Waterweg Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft goed. Conform de voornemens in het APW daalt het aantal sociale huurwoningen. Tot 2017 jaarlijks meer dan haar streven, in 2018 tempert ze de krimp vanwege de ontwikkeling van het nieuwe inzicht dat de daling te hard gaat in relatie tot de behoefte aan sociale huurwoningen in de regio Rotterdam. Door de gunstige conjunctuur heeft ze meer huizen kunnen verkopen, slopen en renoveren dan gepland en heeft ze iets meer nieuwbouw gerealiseerd. Daarnaast heeft ze veel activiteiten ondernomen ten behoeve van doorstroming van oudere bewoners van eengezinswoningen naar appartementen.

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het thema 'betaalbaarheid en bereikbaarheid'. Waterweg Wonen presteert goed op de betaalbaarheid en bereikbaarheid van woningen met het voeren van een gematigd huurbeleid. Ook overtreft ze haar doelstelling om bij de voorgenomen daling van het totale aantal sociale huurwoningen 67% of meer woningen onder de hoogste aftoppingsgrens te houden, ze realiseert 88%. Waterweg Wonen voldoet aan de normen van passend toewijzen. Ook biedt zij passende herhuisvesting aan huurders met inkomens boven de EU-doelgroep grens bij herstructurering. Daarnaast heeft zij een diverse activiteiten georganiseerd om te duur wonende huishoudens met voorrang naar goedkopere sociale huurwoning te verhuizen.

Voor de prestaties van Waterweg Wonen op het thema 'huisvesting specifieke doelgroepen' kent de visitatiecommissie een 7,6 toe. Zij presteert hierop goed. Waterweg Wonen zoekt actief de samenwerking met zorgpartijen in het kader van de nieuwe regelgeving waarin wonen en zorg gescheiden is. Zij reserveerde jaarlijks circa 145 woningen voor toewijzing in het kader van zorg en heeft een aantal specifieke nieuwbouwlocaties opgeleverd. Daarnaast heeft zij voor vijf specifieke doelgroepen maatwerk doelstellingen geformuleerd ten behoeve van woonruimtebemiddeling. Deze vijf groepen zijn: jongeren, arbeidsmigranten, verblijfsgerechtigden, dak- en thuislozen en het laatste kans beleid. Gemiddeld presteert zij hierop ruim voldoende. Voor jongeren blijft huisvesting in Vlaardingen lastig vanwege het beperkte aanbod. Waterweg Wonen presteert voldoende omdat ze via het 'direct kansmodel' woningen aan jongeren verhuurd en daarbij haar afgesproken percentage in voldoende mate realiseert. Ze heeft ruim 10% meer verblijfsgerechtigden gehuisvest dan afgesproken en is zij trekker geweest in de aanpak van huisvesting en begeleiding daarin van dak- en thuislozen in Maassluis, Vlaardingen en Schiedam.

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het thema 'kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving' en presteert hierop goed. Waterweg Wonen realiseert per jaar nagenoeg het ten doel gestelde aantal rolstoel- en rollator-toegankelijke woningen. Zij renoveerde fors meer woningen (gemiddeld 390 per jaar) dan de doelstelling van gemiddeld 355 per jaar. Om het kwaliteitsniveau van de woonomgeving te verbeteren voert zij jaarlijks samen met bewonerscommissies buurtschouwen uit en is ze gestart met portiek opschoonacties. In de jaarlijkse enquête over de woonomgeving scoort Waterweg Wonen licht hoger dan de eigen norm. Ten aanzien van het meer energiezuiniger maken van woningvoorraad doet ze veel en experimenteert ze met verschillende maatregelen, o.a. NoM-renovatie van portiekwoningen, pilot NoM nieuwbouw, toepassen biomassa-ketels, stimulering gebruik zonnepanelen en inzet van duurzaamheidscoaches om duurzaam en energiebewust woongedrag te stimuleren. Ze verwacht haar woningvoorraad eind 2020 op label B te krijgen ondanks de gemiddelde leeftijd van haar woningen. Daarnaast is duurzaamheid onderdeel van haar inkoopbeleid en in het gebruik van bouwmaterialen.

Voor de prestaties op het thema 'leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed' kent de visitatiecommissie een 7,0 toe. Zij presteert hierop ruim voldoende. Om de leefbaarheid met name in de Westwijk te verhogen is Waterweg Wonen gestart met aantal projecten, zoals de 'Sociale Aanpak Westwijk', 'Achter de Voordeur' en de sociale wijkmeester. Ook heeft ze in een aantal complexen cameratoezicht geplaatst om overlast tegen te gaan en werkt ze met andere partijen samen deel aan het programma 'Overlast in de wijk', het casusoverleg LZN (kernteam Zorg & Veilig) en werkt ze met de gemeente samen in een gemeentelijke aanpak woonoverlast. Daarnaast werkt ze voor een goede leefbaarheid samen in een convenant gezamenlijke aanpak hennepkwekerijen, heeft ze een aantal verhuringen gedaan in het kader van de 'Rotterdamwet' en onderzoekt ze meldingen van woonfraude. Om bewoners meer te betrekken heeft Waterweg Wonen een aantal doelen gesteld. Zij is in de visitatieperiode gestart met het toepassen van vernieuwde vormen van participatie via placemaking, crowdsourcing en zelfbeheer. En is ze samen met de Huurdersraad in complexen een netwerk van "contactpersonen" gestart.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Waterweg Wonen met een 7,0. De commissie heeft geconstateerd dat Waterweg Wonen in deze visitatieperiode hard heeft gewerkt aan de afgesproken opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. Waterweg Wonen heeft zichtbaar beleid geformuleerd dat aansluit bij de lokale opgaven en dat goed is op de fysieke kant en voldoende op de sociale kant.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,4. De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van Waterweg Wonen.

Het thema 'ontwikkeling van de woningvoorraad' is gewaardeerd met een 7,5. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als goed. De Huurdersraad ziet dat er enorm is geïnvesteerd in de renovatie van woningen en waardeert de omslag in denken van Waterweg Wonen om meer sociale huurwoningen te behouden. De gemeente vindt dat Waterweg Wonen het goed gedaan heeft en dat het met de woningvoorraad in Vlaardingen de goede kant op gaat. De overige belanghebbenden vinden dat Waterweg Wonen goed doordacht omgaat met het dilemma om enerzijds meer goede en betaalbare woningen te houden voor haar doelgroep en anderzijds mee te werken aan meer duurdere woningen ten behoeve van een evenwichtiger woningvoorraad in de stad.

De prestaties op het thema 'betaalbaarheid en bereikbaarheid' worden beloond met een 7,2. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. Betaalbaarheid is volgens de Huurdersraad een belangrijk issue in Vlaardingen. Zij is van mening dat Waterweg Wonen daar meer op kan doen en meer durf mag tonen. Volgens de gemeente presteert Waterweg Wonen goed op betaalbaarheid en bereikbaarheid. Ze ziet dat het onderwerp lastig is voor Waterweg Wonen omdat ze enerzijds voldoende sociale huurwoningen beschikbaar wil hebben voor de regionale woningmarkt en anderzijds vanuit de Vlaardingse ambities wil komen tot een evenwichtiger woningvoorraad. De overige belanghebbenden vinden het van belang dat Waterweg Wonen voldoende goedkope woningen in bezit houdt en ook dat de wijken gedifferentieerder worden.

Het thema 'huisvesting specifieke doelgroepen' is beoordeeld met een 7,8. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als goed. De Huurdersraad vindt dat Waterweg Wonen het goed doet op huisvesting specifieke doelgroepen. Ze heeft meer gedaan bij de huisvesting van verblijfsgerechtigden dan haar taak was en ook voor de andere doelgroepen doet ze haar best. De gemeente is tevreden over wat Waterweg Wonen doet op dit gebied, Waterweg Wonen acteert proactief. Alleen jongerenhuisvesting is een probleem vanwege de lange wachtlijst. De overige belanghebbenden zien dat Waterweg Wonen zeer actief is bij het huisvesten van specifieke doelgroepen en dat de samenwerking met de belanghebbenden hierin goed is.

Het thema 'kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving' is gewaardeerd met een 7,4. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. De Huurdersraad vindt dat Waterweg Wonen haar best doet op dit gebied, maar hier veel pilots doet die soms een beetje vrijblijvend overkomen. Waterweg Wonen zou in de gemeente meer een voortrekkersrol kunnen innemen, volgens haar. De gemeente vindt dat de kwaliteit van de woningvoorraad en woonomgeving met name bij de nieuwbouw er prima uitziet, maar bij de oudere woningen minder. Ze vraagt zich ook af of ze niet beter een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid kunnen voeren. De overige belanghebbenden vinden dat Waterweg Wonen goed bezig is op dit gebied. Ze heeft veel woningen aangepakt in ambitieuze projecten. Ze werkt daarin ook op een resultaatgerichte manier samen waardoor je tot betere gezamenlijke scenario's kunt komen.

De prestaties op het thema 'leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed' zijn gewaardeerd met een 6,9. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. Volgens de Huurdersraad is leefbaarheid een moeilijk proces en maakte de eerdere opstelling "we moeten de Woningwet volgen" van Waterweg Wonen het niet makkelijker. Sinds kort waait er een andere wind. Waterweg Wonen wil volgens de Huurdersraad wel, maar de gemeente pakt de regierol onvoldoende op. De gemeente ziet dat Waterweg Wonen oog heeft voor leefbaarheid, onder andere door de inzet van sociale wijkbeheerders, buurtgesprekken en met partners. In het APW hebben ze een duidelijk beeld omschreven waar het in de wijken naar toe moet, ook met betrekking tot leefbaarheid. Overige belanghebbenden zien dat Waterweg Wonen fors heeft geïnvesteerd in het laatste kans beleid. Er is

meer bewustzijn gekomen dat huisuitzettingen voorkomen moeten worden en dat je daarin samen met netwerkpartners moet kijken naar andere oplossingen in contact met de huurder.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,3 tevreden over de relatie en de communicatie met Waterweg Wonen. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. De Huurdersraad is niet zo tevreden over met name de communicatie. Zij heeft het idee dat ze zelf meer dan in het verleden bij Waterweg Wonen om informatie moet vragen. De gemeente is tevreden over de relatie en communicatie. Ze ervaart Waterweg Wonen in het algemeen als zeer open en duidelijk. Ze vindt wel dat ze eerder hadden kunnen praten over het Vlaardings perspectief in relatie tot het regioakkoord. De overige belanghebbenden ervaren de relatie en communicatie als goed en transparant. Waterweg Wonen is proactief naar hen.

De belanghebbenden geven een 7,4 voor hun tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied als ruim voldoende. De Huurdersraad is vooral tevreden over haar invloed op het beleid als het gaat om strategisch uitvoerbeleid, zoals APK keuringen. Bij stevige onderwerpen duurt het langer en kost het meer moeite om invloed te krijgen of te behouden. De gemeente ziet dat Waterweg Wonen de intentie heeft om te regelmatig te overleggen en gezamenlijke afspraken te maken. De overige belanghebbenden ervaren dat Waterweg Wonen contact zoekt en open staat voor ideeën van anderen.

Ten aanzien van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek is de Huurdersraad van mening dat de prestatieafspraken vooral intentioneel zijn. Het is haar ogen allemaal 'streven naar' en onvoldoende meetbaar. In het proces van het maken van de prestatieafspraken voelt de Huurdersraad zich geen gelijkwaardige partner. Ze mag alleen mee praten over het bezit van Waterweg Wonen en niet over de gehele stad, terwijl dat volgens haar wel de bedoeling is van de prestatieafspraken. De gemeente vindt de prestatieafspraken op orde, soms wel multi-interpretabel en dat kan beter, ook met plannen voor het sociale domein. Het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken vindt de gemeente prima. De Huurdersraad is betrokken en Waterweg Wonen is zeer bevlogen en actief. Ze is wel voorstander van langjarige prestatieafspraken die ze (jaarlijks) goed monitoren.

In twee themadialogen heeft Waterweg Wonen in de visitatie meegedaan aan het experiment 'de kracht van het lokale netwerk'. Doelstelling van dit experiment was, om naast een algemene dialoog met haar netwerkpartners over haar prestaties, een bredere dialoog te voeren over specifieke en in de lokale context relevante thema's, te weten: 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en 'Overlastkwestie X'. Met deze themadialogen beoogt Waterweg Wonen een aantal dingen te realiseren: (meer) begrip van de partners voor elkaars missie en doelstellingen; een verbeterd netwerk op de specifieke onderwerpen; een manier van verbeteren voor andere thema's; een impuls voor (realisatie van een) gemeenschappelijke maatschappelijke agenda; en input voor het nieuwe bedrijfsplan/Kompas. Deelnemers aan deze dialogen kwamen uit het LZN-overleg (kernteam Zorg & Veilig) en bij de overlastkwestie waren ze van de belangrijkste betrokken partijen. Belanghebbenden concludeerden dat het zinvol is om af en toe stil te staan bij de samenwerking en verwachtingen naar elkaar. En dat ten aanzien van de overlastkwestie partijen en personen elkaar nu beter vinden waardoor in vergelijkbare situaties al snel samen overleg en acties worden afgestemd en gecommuniceerd wordt naar de buurtbewoners waardoor die het gevoel en vertrouwen krijgen dat er wordt ingegrepen.

Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7.

Waterweg Wonen maakt de inzet van haar vermogen voor haar maatschappelijke doelen concreet in het Bedrijfsplan, het Strategisch Voorraadbeleid (SVB), de jaarbegrotingen, en terugkijkend, in de tertaalrapportages en de jaarverslagen. Zij zet haar vermogen vol in onder de voorwaarde dat ze binnen de randvoorwaarden van het WSW en de Aw blijft; daar gaat ze op onderdelen tot de rand, maar nooit er overheen. Ze stuurt op de al in 2008 gemaakte afspraken met de gemeente en de collega corporatie en weegt tussentijds geen andere scenario's af, behoudens tactische aanpassingen in de crisistijd. Ze maakt elk jaar risicoanalyses die onder meer tot doel hebben de financiële risico's te taxeren van het uit te voeren programma.

Waterweg Wonen heeft fors gestuurd op lagere bedrijfslasten en is erin geslaagd de meeste jaren koploper te zijn t.o.v. vergelijkbare corporaties. Dat geeft extra ruimte voor maatschappelijke doelen.

De kanttekening die de commissie heeft bij dit onderdeel is dat lang is vastgehouden aan het strak uitvoeren van al veel eerder afgesproken plannen voor fysieke ingrepen, zoals sloop, nieuwbouw en renovatie en de nagestreefde forse krimp van de sociale huursector. Dat heeft er mede toe geleid dat de eigen prognoses voor solvabiliteit en Loan to Value niet zijn gehaald; weliswaar zijn de parameters in 2018 fors verbeterd, maar dat heeft te maken met het hanteren van een nieuwe grondslag voor de berekening. Versterking van de vermogenspositie blijft een belangrijke doelstelling van Waterweg Wonen. Met ingang van 2017 is er geleidelijk een verandering ingezet in het denken over de ontwikkeling van het bezit. Deze is op alle niveaus in de organisatie zichtbaar. Dat heeft ook gevolgen voor de ontwikkeling van het financieel vermogen: minder sloop, maar ook geringere krimp van het aantal woningen, verbeteren op termijn de vermogenspositie en zullen dan naar verwachting leiden tot een betere solvabiliteit en lagere Loan to Value.

Samengevat passen de ambities en doelen van Waterweg Wonen binnen de financiële mogelijkheden. Zij gaat hier op onderdelen verder dan haar eigen prognoses, maar blijft binnen de door haar gestelde randvoorwaarde dat zij binnen de kaders moet blijven van Aw en WSW.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,8.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 8. Waterweg Wonen heeft al in 2008 samen met de gemeente en de collega corporatie een lijn uitgezet in het Actieplan Wonen (APW) die zij, met tactische aanpassingen in de crisistijd, tot en met 2017 onveranderd heeft doorgezet. Bij de totstandkoming zijn ook de huurdersorganisaties nauw betrokken. Door de samenwerking met de betrokken partners goed in het oog te houden heeft zij in die 10 jaar veel kunnen bereiken. Het APW en de interne stukken als het Strategisch Voorraadbeleid (SVB), Bedrijfsplan en de Jaarbegrotingen zijn nauw met elkaar verbonden; de doelstellingen in alle documenten zijn concreet en helder geformuleerd en vertaald naar goed te meten prestatie-indicatoren. In 2017 wordt geleidelijk een verandering ingezet. Deels omdat uit externe signalen blijkt dat een koerswijziging gewenst is, deels omdat de corporatie ook zelf tot de conclusie komt dat na de ingrijpende fysieke verandering van wijken nu meer ruimte moet komen voor een sociaal gerichte aanpak. De corporatie stelt haar strategie bij op basis van deze veranderingen. Dat blijkt onder meer uit de betere afweging voor de te nemen maatregelen op wijk- en complexniveau; die wordt nu veel breder gemaakt.

Het onderdeel Sturing op maatschappelijke prestaties waardeert de visitatiecommissie met een 8. Waterweg Wonen heeft haar sturing op verschillende niveaus georganiseerd, en het centrale middel zijn de tertaalrapportages. Hierin geeft de corporatie elke 4 maanden aan hoe de vlag erbij hangt. De

rapportages sluiten goed aan bij de eerder gemaakte plannen op hoger niveau zoals Bedrijfsplan, SVB en APW/Prestatieafspraken. De rapportages kennen een vaste indeling met een helder overzicht en hebben gedurende de gehele beschouwde periode ongeveer dezelfde vorm. Er is steeds te zien wat de prognose is voor het behalen van het doel en bij de toelichting wordt aangegeven wat de reden is dat een prognose afwijkt en wat er aan actie wordt ondernomen.

Het onderdeel Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen waardeert de commissie met een 8. De raad is actief in haar taakvervulling als het gaat om de maatschappelijke doelen. Zij heeft haar visie op haar maatschappelijke rol vastgelegd in een Toezichtskader. Daarin is onder meer aangegeven wat de RvC als haar rol en taak ziet met betrekking tot strategievorming en de verschillende belanghebbenden. Zij stelt de definitieve lijst van belanghebbenden vast. De raad houdt zich intensief bezig met de belangrijkste thema's van het maatschappelijk werkveld van de corporatie. Maatschappelijke en innovatieve onderwerpen worden voorbereid en uitgediept in de commissie Maatschappelijke Innovatie. De RvC heeft direct contact en overleg met de Huurdersraad en de OR, en zij is ook actief naar andere belanghebbenden. De raad zorgt er op verschillende manieren voor dat de gestelde maatschappelijke doelen worden bewaakt en bijgesteld als de tijden of inzichten veranderen.

De externe legitimering van Waterweg Wonen beoordeelt de visitatiecommissie met een 8. Waterweg Wonen onderhoudt een groot netwerk van belanghebbenden. Ze is actief deelnemer in het netwerk zowel op lokaal als op regionaal en landelijk niveau. De verschillende belanghebbenden vinden dat de corporatie goed rekening houdt met hun inbreng en zien dat ook terug in beleid en uitvoering van Waterweg Wonen. De corporatie maakt die betrokkenheid zichtbaar in het Bedrijfsplan, de jaarlijkse plannen, jaarverslagen en tertaalrapportages en verslagen van de RvC.

De commissie beoordeelt de Openbare verantwoording met een 7. De corporatie beschrijft haar resultaten in het jaarverslag en maakt daarvan ook een korte (grotendeels grafische) samenvatting die een goed overzicht biedt van de voornaamste prestaties. In het jaarverslag zijn de afwijkingen van de doelen goed zichtbaar, maar worden niet altijd toegelicht. Op de website zijn de documenten over governance gemakkelijk in te zien, maar het Jaarverslag, de korte samenvatting ervan, de prestatieafspraken en het Actieplan Wonen zijn er niet zo gemakkelijk te vinden.



Woorden van medewerkers bij de dialoog over de prestaties van Waterweg Wonen

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Waterweg Wonen bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van de thema's zoals die in de prestatieafspraken met de gemeenten gehanteerd worden, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Voor Waterweg Wonen zijn de thema's de volgende:

- Ontwikkeling van de woningvoorraad;
- Betaalbaarheid en bereikbaarheid;
- Huisvesting specifieke doelgroepen;
- Kwaliteit en duurzaamheid woningvoorraad en woonomgeving;
- Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed.

Dit zijn allemaal thema's uit de prestatieafspraken.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Waterweg Wonen haar eigen beeld over haar functioneren op de thema's gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens is het oordeel van de visitatiecommissie weergegeven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

- het oordeel van de visitatiecommissie, de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van Waterweg Wonen.

De feitelijke prestaties van Waterweg Wonen zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt Waterweg Wonen een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Een 7,0 of ruim voldoende is een pluspunt. Wanneer Waterweg Wonen de afspraak geheel realiseert krijgt ze dus een pluspunt. Dit lichten we niet apart toe. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafspraken en wanneer niet of onvoldoende gehandeld is om de prestaties te realiseren.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van Waterweg Wonen passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Waterweg Wonen is in Vlaardingen de grootste corporatie. Hieronder staan de kenmerken en opgaven beschreven.

In 2008 hebben de gemeente en de corporaties het Actieplan Wonen (APW) vastgesteld. Dit is de woonvisie van de gemeente die loopt tot 2030. Het doel van het APW is om van Vlaardingen een aantrekkelijke woonstad te maken met een positief vestigings- en investeringsklimaat. Hiermee werkt Vlaardingen aan de volgende doelen: een kwaliteitsslag in de woningen maken door ingrijpende verbetering, renovatie en sloop; vraag en aanbod (woning, woonmilieu en leefstijlen) beter op elkaar afstemmen; doorstroming bevorderen (startersleningen, koopconstructies, huurprijsbeleid); woongenot vergroten; een bijdrage leveren aan het verbeteren van de positie van de huidige bewoners; en een meer gedifferentieerd woningaanbod met een evenwichtige bevolkingsopbouw realiseren en daarmee het aantal sociale huurwoningen laten krimpen. Concreet door tot 2030 circa 8.400 woningen te bouwen en circa 6.800 (sociale huur)woningen te slopen.

De sociale voorraad bestaat in Vlaardingen voor een groot deel (ca. 80%) uit meergezinshuurwoningen en er is een overmaat aan goedkope huurappartementen. Daarnaast bestaat er een tekort aan sociale huur eengezinswoningen en is het aanbod gelijkvloerse (senioren) appartementen laag.

Doelstelling in het APW is dat er in 2030 minimaal 12.000 sociale huurwoningen zijn, waarvan 70% (8.400 woningen) in bezit van Waterweg Wonen. Van dat totaal dienen er 5.640 woningen onder de aftoppingsgrens voor huurtoeslaggerechtigden te vallen. Ook dient Waterweg Wonen in 2030 minimaal 2.200 eengezinswoningen te bezitten, circa 3.150 rolstoeltoegankelijke woningen en maximaal 2.100 woningen met een vloeroppervlak < 60m². Tevens dient minimaal 80% van de woningen een energielabel A, B of C te bezitten.

Vanuit de doelstellingen in het APW is de afgelopen jaren de verhouding koop/huurwoningen veranderd van 35%/65% (in 2008) tot 49%/51% (in 2015). Deze is daarmee meer in balans met de doelstellingen. De verhouding eengezins- en meergezinswoningen is verbeterd van 35%/65% (2008) tot 40%/60% (2015). Het bezit van Waterweg Wonen is in de periode 2012 – 2018 gekrompen met zo'n 1.000 sociale huurwoningen.

Vanwege de toenemende druk op de regionale woningmarkt in de regio Rotterdam wil Waterweg Wonen de krimp van het aantal sociale huurwoningen in Vlaardingen afvlakken. Vanuit de behoefte in de regio wordt er een groei voorzien in Vlaardingen van ruim 2.000 woningen ten opzichte van de eerdere programmering. De krimp van de sociale voorraad in Vlaardingen gaat volgens Waterweg Wonen te hard ten opzichte van wat elders in de regiogemeenten gerealiseerd kan worden, waardoor zij het krimpprogramma met maximaal 1.400 woningen tijdelijk wil verlagen en daarmee de regionale behoefte aan sociale huurwoningen kan invullen.

3.2 Kwaliteit prestatieafspraken en proces

Deze paragraaf gaat in op de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie. Dat doen we aan de hand van de volgende criteria (cursief) uit het visitatiestelsel.

De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn uitgebreid, concreet en onderbouwd met name op de fysieke kant zoals bouwen, sloop en renovatie. Aan het einde van de visitatieperiode komt er meer aandacht voor de sociale kant zoals leefbaarheid. De afspraken hebben een looptijd van 4 jaar en worden jaarlijks geactualiseerd. Per prestatieafpraak zijn de specifieke activiteiten verder uitgewerkt en 'SMART'

gemaakt. Naast de relevante lokale onderwerpen zijn de landelijke opgaven meegenomen in de prestatieafspraken.

De wederkerigheid in de prestatieafspraken

Waterweg Wonen trekt samen met de Huurdersraad op in de prestatieafspraken met de gemeente. De gemeente en beide corporaties hebben in de prestatieafspraken hun eigen inspanningen concreet omschreven ten behoeve van de realisatie van de afspraken. De Huurdersraad heeft geen nadrukkelijk taak en/of rol in de uitvoering van de prestatieafspraken.

De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

Het Actieplan Wonen is de gezamenlijke visie van de gemeente en de corporaties en staat aan de basis van de prestatieafspraken. Waterweg Wonen is een belangrijke drijvende kracht geweest bij de totstandkoming van het APW en ook aan de regionale visie heeft zij een aanzienlijke bijdrage geleverd. Waterweg Wonen, de gemeente en de Huurdersraad hadden een gezamenlijke visie op de toekomst en hun ambities kwamen tot circa 2018 overeen. Haar nieuwe inzicht, onder andere op basis van de regionale discussie over de behoefte aan sociale huurwoningen in de regio, om minder hard te krimpen heeft zij regionaal doorontwikkeld samen met de gemeenten en andere corporaties. De gemeente Vlaardingen en Waterweg Wonen hebben regelmatig bestuurlijk overleg, vanuit de verschillende werkgebieden is er overleg tussen ambtenaren en medewerkers van Waterweg Wonen. Daarnaast nemen Waterweg Wonen, de gemeente en soms ook de Huurdersraad deel aan verschillende gemeentelijke overleggen en activiteiten met andere belanghebbenden in de gemeente. Een aantal van deze overleggen/activiteiten is bij naam genoemd in de prestatieafspraken.

De betrokkenheid van partijen

Andere partijen worden wel genoemd als partner in de uitvoering van onderdelen van de prestatieafspraken, maar zijn, zoals de visitatiecommissie concludeert uit de prestatieafspraken, niet als zodanig betrokken bij het maken daarvan.

De actualiteit van de prestatieafspraken

De prestatieafspraken hebben een looptijd van 4 jaar, zijn actueel en worden ieder jaar geactualiseerd. De partijen hebben volgens afspraak in de prestatieafspraken tenminste tweemaal per jaar overleg over het stedelijke programma, bovenlokale woningafspraken, de behaalde resultaten en eventuele afwijkingen van de resultaten. Het APW wordt iedere 3 jaar geactualiseerd. In het laatste jaar van de visitatieperiode zijn de gemeente en Waterweg Wonen in gesprek over de oorspronkelijke doelstellingen van het APW en mogelijke nieuwe richtingen op basis van nieuwe vraagstellingen.

De visitatiecommissie constateert dat de kwaliteit van de prestatieafspraken prima is, maar dat er meer aandacht voor sociale vraagstukken had kunnen zijn. Het proces van de totstandkoming kan gekarakteriseerd worden als een langdurige samenwerking vanuit gezamenlijkheid en gedeelde visie tussen alle relevante betrokkenen waarin de afspraken zeer regelmatig werden geactualiseerd. In het laatste jaar zijn verschillende ideeën ontstaan over de gewenste ontwikkeling van de woningvoorraad, mede onder invloed van de regionale ontwikkelingen.

3.3 Ontwikkeling van de woningvoorraad

‘Ontwikkeling van de woningvoorraad’ betreft het aantal woningen voor de verschillende doelgroepen in lijn met de afspraken uit het Actieplan Wonen en kent de volgende subthema’s:

- huisvestingsgarantie BBSH³-doelgroep geven;
- onttrekkingen en toevoegingen;
- gerichte doorstromingsbevordering.

³ Term die gebruikt is in de prestatieafspraken: huishoudens met een inkomen tot de maximale huurtoeslaggrens

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het gebied van ontwikkeling van de woningvoorraad. Waterweg Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft, goed.

Waterweg Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven

- Conform de voornemens in het Actieplan Wonen (APW) daalt het aantal sociale huurwoningen van Waterweg Wonen. In 2015, 2016 en 2017 meer dan het streven in haar jaarlijks geactualiseerde Strategisch Voorraadbeleid (SVB). Daarnaast werkt ze gestaag aan een groter aantal sociale huur eengezinswoningen. In 2018 tempert Waterweg Wonen de krimp van het aantal woningen ten opzichte van haar eerdere voornemen, vanwege het nieuwe inzicht dat de daling te hard gaat in relatie tot de behoefte aan sociale huurwoningen in de regio Rotterdam. Het inzicht werd regionaal doorontwikkeld samen met de gemeenten en andere corporaties. Het heeft eind 2018 geleid tot nieuwe regionale afspraken. Waterweg Wonen krijgt 2 pluspunten omdat ze haar resultaten in krimp voor deze periode heeft behaald en omdat ze in 2018 haar beleid heeft bijgesteld vanwege de veranderde vraag uit de regio. Ze presteert op deze afspraken goed.

Onttrekkingen en toevoegingen

- Ook volgens de doelstellingen uit het APW wilde Waterweg Wonen in de visitatieperiode een kwaliteitsslag maken via sloop, nieuwbouw en deels verkoop van woningen. Ze heeft haar plannen op deze gebieden voortvarend aangepakt en heeft dankzij de gunstige conjunctuur meer woningen verkocht (plan 172; realisatie 226), meer woningen dan gepland gesloopt (plan 370, realisatie 553) en iets meer nieuwbouw gerealiseerd (plan 471, realisatie 479). Waterweg Wonen krijgt 2 pluspunten omdat ze haar resultaten ruimschoots heeft behaald en ook in de crisistijd is blijven bouwen. Ze presteert op deze afspraken goed.

Gerichte doorstromingsbevordering

- In Vlaardingen is een grote vraag naar (sociale huur) eengezinswoningen. Waterweg Wonen heeft diverse acties ondernomen om de doorstroming van met name oudere bewoners van eengezinswoningen (EGW) zonder thuiswonende kinderen naar passende appartementen te stimuleren. Ze heeft dit onder andere gedaan via een gerichte informatiecampagne, huurgewenningsregelingen, kennisatelier en doorstroomcoaches. Zij is een voorbeeld in de regio voor doorstromingsbevordering. Waterweg Wonen presteert op deze afspraken goed.

3.3.2 Zelfbeeld van Waterweg Wonen over ontwikkeling woningvoorraad

Waterweg Wonen geeft zichzelf het cijfer 8,0 voor haar prestaties op ontwikkeling van de woningvoorraad. De medewerkers vinden dat Waterweg Wonen de afgelopen vier jaar met het Actieplan Wonen en haar gedragen Strategische Voorraadbeleid veel gerealiseerd heeft in Vlaardingen om de stad meer in balans te brengen. Er zijn door sloop en nieuwbouw meer diverse wijken ontstaan, wat goed is voor leefbaarheid. Ze zien wel dat door de herstructurering bewoners verplaatst werden van Babberspolder naar Holy Zuidoost en vervolgens naar Westwijk en dat daarmee de problemen niet altijd zijn opgelost. Dat er met name aandacht is geweest voor de fysieke kant en dat inspanningen op het sociale vlak erbij inschoten, ook door nieuwe regelgeving voor woningcorporaties. Ze geven ook aan dat bewoners uit de Westwijk op dit moment onduidelijkheid ervaren rondom de aanpak van hun complexen omdat die vanwege de regionale opgave opnieuw wordt bekeken.

3.4 Betaalbaarheid en bereikbaarheid

‘Betaalbaarheid en bereikbaarheid’ betreft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en kent de volgende subthema’s:

- huurbeleid;
- huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven;
- passend toewijzen;
- diverse specifieke activiteiten op het gebied van betaalbaarheid en bereikbaarheid.

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het gebied van betaalbaarheid en bereikbaarheid. Waterweg Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft, ruim voldoende.

Waterweg Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Huurbeleid

- Waterweg Wonen hanteert een kwaliteitsconform huurprijsbeleid op basis van een streefhuurpercentage. Het 'WWS-puntensysteem' is de maatstaf voor kwaliteit. Het streefhuurpercentage bedraagt 81% van het wettelijk maximum. Gemiddeld is haar prestatie op de streefhuur van 2015 tot en met 2017 tussen de 72,8% en 74,4%. Vanaf 2017 hanteert zij 3 categorieën bij de jaarlijkse huurverhoging, waarbij huren boven de 81% streefhuur worden bevroren, huren tussen de 70% en 81% streefhuur licht stijgen en huren onder 70% streefhuur een hogere stijging hebben. Deze huurverhoging wordt jaarlijks met de Huurdersraad afgestemd. Waterweg Wonen hanteert daarmee een gematigd huurbeleid om de betaalbaarheid van woningen te garanderen. Vanwege haar doelstelling om nieuwe en zittende huurders gelijk te behandelen, harmoniseert zij de huurprijs van vrijkomende woningen niet. Waterweg Wonen krijgt 2 pluspunten vanwege de gematigde stijging van haar huren. Zij presteert hierop goed. Het huur(prijs)beleid zelf maakt geen deel uit van de prestatieafspraken maar is een belangrijk middel om de huisvestingsgarantie voor de BBSH-doelgroep te realiseren (zie volgende punt).

Huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep

- Gegeven de daling van het aantal sociale huurwoningen conform het APW wil Waterweg Wonen tenminste 5.640 woningen onder de hoogste aftoppingsgrens (> 67% van de voorraad) houden. Zij realiseert 9.688 woningen onder de hoogste aftoppingsgrens (88% van de voorraad) en overtreft daarmee haar afspraak in ruime mate. Zij presteert hierop goed.

Passend toewijzen

- Doelstelling van Waterweg Wonen van 2016 tot en met 2018 was minimaal 95% van de huurtoeslaggerechtigden passend toewijzen, zij presteerde daar gemiddeld ongeveer 99%.
- Waterweg Wonen wilde dat minstens 80% van de woningen verhuurd is aan huurtoeslaggerechtigden in de visitatieperiode, zij presteerde gemiddeld 80%.
- Waterweg Wonen verhuurt geen woningen aan huishoudens met een inkomen boven de (tijdelijk verhoogde) EU-doelgroep grens met uitzondering bij gerichte doorstroming uit EGW en bij herhuisvesting als gevolg van sloop.
- Ze heeft deze punten gerealiseerd en presteert hiermee ruim voldoende op de afspraken ten aanzien van passend toewijzen.

Diverse specifieke activiteiten op het gebied van betaalbaarheid en bereikbaarheid

- Financieel passende herhuisvesting bij herstructurering. Waterweg Wonen wil ook passende herhuisvesting binnen de sociale huurvoorraad bieden aan huishoudens met een inkomen boven

de EU-doelgroep grens. Ze heeft de afspraak op dit gebied gerealiseerd en presteert daarmee ruim voldoende.

- Mogelijkheid creëren om te duur wonende huishoudens met voorrang naar goedkopere sociale huurwoning te verhuizen. Via het experiment Passend Wonen zijn met draagvlak van de regiogemeenten (i.v.m. afwijking van de urgentieregeling) specifieke maatregelen zoals (tijdelijke) huurverlagingen gerealiseerd voor te duur wonende huishoudens.
- Via deelname aan projectgroep Actualisatie regionale Woonvisie (start eind 2016) en het schrijven van een voorstel is het gelukt om in 2018 de 14 regiogemeenten op één lijn te brengen om op lokaal niveau een streefpercentage van 75% te hanteren voor instroom van huurtoeslaggerechtigden (voorheen varieerde dit van 58% tot 92%).
- Samen met gemeente Vlaardingen en Woonstichting Samenwerking heeft Waterweg Wonen in 2016 een kennisatelier 'Betaalbaarheid' georganiseerd met leden van de Huurdersraad, corporatiemedewerkers en een breed palet aan ambtenaren van de gemeente.
- De gemeente heeft volgens afspraak Waterweg Wonen gemandateerd om de benodigde huisvestingsvergunningen te kunnen verlenen.
- Waterweg Wonen evenaart de afspraken en presteert op dit gebied ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld van Waterweg Wonen over betaalbaarheid en bereikbaarheid

Waterweg Wonen geeft zichzelf een 8,0 voor haar prestaties op betaalbaarheid en bereikbaarheid. Medewerkers geven aan dat het betaalbaar houden van de woningen best wel spannend was vanwege de oplopende druk op woningmarkt door de sloop van een groot aantal woningen. Waterweg Wonen is er voor het huisvesten van mensen met lage inkomens en dat vormt soms ook een groot dilemma met de doelen en plannen vanuit het APW om de stad meer in balans te krijgen. Vanwege de sloop zijn er ook veel herhuisvestingsurgenten en dat betekent dat 'gewone' woningzoekenden het extra moeilijk kregen. De medewerkers vinden dat Waterweg Wonen goed scoort op betaalbaarheid in vergelijking met andere corporaties en dat huurders bij haar terecht kunnen voor maatwerkoplossingen. Wel vinden medewerkers dat sommige woningen te duur zijn voor wat de huurder krijgt.

3.5 Huisvesting specifieke doelgroepen

'Huisvesting specifieke doelgroepen' betreft maatregelen t.b.v. woonruimte voor wonen en zorg, jongeren, arbeidsmigranten, verblijfsgerechtigden, dak- en thuislozen en laatste kans beleid, en kent de volgende subthema's:

- als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, worden meer woningen rechtstreeks aan bewoners i.p.v. een zorgpartij verhuurd;
- maatwerk woonruimtebemiddeling als gevolg van schaarste.

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het gebied van huisvesting specifieke doelgroepen. Hiermee presteert ze goed.

Waterweg Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, worden meer woningen rechtstreeks aan bewoners i.p.v. een zorgpartij verhuurd

- Waterweg Wonen zoekt in algemene zin samenwerkingsmogelijkheden met zorgpartijen o.a. op het gebied van nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen. Voorbeelden hiervan zijn de Westkaap (St. Philadelphia) en HZO (St. De Spil). Samen met Minters en de Huurdersraad is Waterweg Wonen in 2018 de pilot 'Prettig Wonen' gestart op het thema Wonen en Zorg in drie bestaande woongebouwen, gefundeerd op de elementen Ontmoeting, Weg vinden en Ondersteuning. In

‘Expeditie Marnix’ heeft zij op innovatieve werkwijze kennis en inbreng uit onverwachte hoeken (scholen, kapster, fysio, bewoners, projectontwikkelaars, architecten, zorginstellingen) opgehaald om te komen tot nieuwe ideeën voor het seniorencomplex Marnixflat.

- In de visitatieperiode reserveerde Waterweg Wonen tot en met 2017 ieder jaar circa 145 woonegelegenheden voor toewijzing aan zorgpartijen. In 2018 is de doelstelling veranderd naar het aansluiten bij de behoefte van de zorgpartijen. Het aantal toegewezen woonegelegenheden varieert per jaar tussen 142 en 176.
- Waterweg Wonen krijgt 2 pluspunten omdat ze veel met zorgpartijen samenwerkt en deze ook actief opzoekt. Ze presteert goed op deze afspraak

Maatwerk woonruimtebemiddeling als gevolg van schaarste (5 doelgroepen)

- Toewijzen jongeren
Vanaf 2016 is de doelstelling om jaarlijks 15% tot 20% van de woningen via het ‘direct kansmodel’ aan jongeren te verhuren. Waterweg Wonen realiseert van 2016 t/m 2018 per jaar 19%, 14% en 13%. Zij evenaart in belangrijk mate de afspraak en presteert voldoende.
- Arbeidsmigranten
Er is een samenwerking in het Convenant huisvesting tijdelijke arbeidsmigranten tussen gemeente, corporaties, uitzendbureau en huisvestingbureau. Arbeidsmigranten worden geclusterd en tijdelijk gehuisvest in te slopen complexen en in het complex Valkenhof. Waterweg Wonen evenaart de afspraak en presteert hierop ruim voldoende.
- Instroom verblijfsgerechtigden
De totale taakstelling tussen 2015 t/m 2018 was 501 verblijfsgerechtigden. Waterweg Wonen heeft een extra taakstelling op zich genomen en gerealiseerd binnen de bestaande voorraad. Zij heeft in totaal 565 verblijfsgerechtigden gehuisvest, ruim 10% meer dan de afspraak. Ook heeft zij via kamergewijze verhuur 12 plekken gerealiseerd voor alleenstaande minderjarige verblijfsgerechtigden, welke recht hebben op een woning zodra zij 18 worden. Zij presteert hierop goed.
- Dak- en thuislozen
Waterweg Wonen en gemeenten Vlaardingen en Schiedam hebben binnen het MVS⁴-gebied als trekker gefungeerd voor de drie gemeenten en de daar werkzame wooncorporaties om tot versnelde en tevens evenwichtige uitstroom te komen in combinatie met een begeleidingsarrangement. Daartoe behoort ook een nieuwe handelwijze in het kader van de urgentieregeling. Waterweg Wonen presteert hierop goed.
- Laatste Kansbeleid
Waterweg Wonen werkt conform het Convenant Ontruimingspreventie en in Maaskoepelverband met het Protocol Regionaal Vangnet. Doelstelling was van 2015 t/m 2017 maximaal 65 ontruiming per jaar en in 2018 maximaal 40 ontruiming te hebben. Waterweg Wonen realiseert in de loop der jaren een fors lager aantal ontruiming. In 2018 is zij op het gebied van ‘Vroegsignalering’ gestart met de pilot ‘vroeg-erop-af-aanpak’ in Westwijk, waar huurders worden bezocht die voor het eerst een huurachterstand van twee maanden hebben. Daarnaast is ze gestart met de pilot ‘budgetadviesgesprekken’ in Westwijk gericht op nieuwe huurders, in samenwerking met o.a. de gemeente en Humanitas. Ook doet Waterweg Wonen mee aan de Waterweg Dialoog, waarin maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven bespreken hoe ze armoede en schulden in Vlaardingen, Maassluis en Schiedam gezamenlijk kunnen helpen aanpakken. Op basis van het fors dalend aantal ontruiming krijgt Waterweg Wonen een pluspunt op Laatste Kansbeleid. Het aantal ontruiming is met 23 in 2018 echter nog steeds relatief hoog ten opzichte van vergelijkbare corporaties.
- Gemiddeld presteert zij maatwerk woonruimtebemiddeling als gevolg van schaarste ruim voldoende en evenaart ze haar afspraken.

⁴ MVS: gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam

3.5.2 Zelfbeeld van Waterweg Wonen over huisvesting specifieke doelgroepen

Waterweg Wonen geeft zichzelf het cijfer 8,5 voor haar prestaties op huisvesting specifieke doelgroepen. Waterweg Wonen is er voor mensen die niet zelf in huisvesting kunnen voorzien. De medewerkers zien dat in de afgelopen vier jaar het aandeel bijzondere doelgroepen toeneemt. Waterweg Wonen vindt dat ze het goed gedaan heeft op de huisvesting van specifieke doelgroepen. Ze stelt de vraag of ze minder had kunnen doen voor hen en meer voor de reguliere woningzoekenden. Ze is trots op het feit dat het aantal huisuitzettingen flink is gedaald door haar beleid en samenwerking met partners. Medewerkers vinden ook dat Waterweg Wonen een mooi pand heeft opgeleverd aan de Westkaap voor een zorginstelling met zo min mogelijk specifieke voorzieningen zodat het later ook voor een andere bestemming is te gebruiken. Het plaatsen van statushouders gaat goed en ze heeft daar goede afspraken met de gemeente over.

3.6 Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving

'Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving' betreft bijdragen aan kwalitatief goede woningen, woonomgeving en duurzaamheid. Het kent de volgende subthema's:

- voldoende rolstoeltoegankelijke en rollator-toegankelijke woningen;
- renovatiewoningen;
- kwaliteitsniveau woningen verbeteren;
- energiezuinige woningvoorraad.

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving. Waterweg Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

Waterweg Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Voldoende rolstoeltoegankelijke en rollator- toegankelijke woningen te kunnen bieden

- Waterweg Wonen wil in de visitatieperiode circa 2.660 rolstoeltoegankelijke en rollator toegankelijke woningen per jaar bieden. Gemiddeld realiseert zij dat per jaar, waarbij het aantal mede varieert door de renovaties. Zij evenaart hierop haar prestaties en presteert ruim voldoende.

Renovatiewoningen

- Het streven van Waterweg Wonen was om gemiddeld over de jaren in de visitatieperiode 355 woningen te renoveren. Zij realiseerde een gemiddelde van 390. Dit is fors hoger dan het streven waardoor zij 2 pluspunten krijgt en goed presteert op dit gebied.

Kwaliteitsniveau woonomgeving verbeteren

- Ieder jaar voert Waterweg Wonen samen met bewonerscommissies buurtschouwen uit. In 2015 was de doelstelling een 7 als beoordeling van de woonomgeving, in 2016 tot en met 2018 was de doelstelling een 7,5. Zij realiseerde in 2015: 7,2, 2016: 7,2, 2017: 7,3, en in 2018: 7,5. In de jaarlijkse enquête over de woonomgeving scoort Waterweg Wonen licht hoger dan de eigen norm. Ze constateert wel dat het aantal bewonerscommissie dat een schouw wil doen, afneemt. Zij heeft een verkenning gedaan om te werken met een App die aan de hand van beeldkwaliteit, de kwaliteit van de complexen en woonomgeving kan waarderen. Ook is ze gestart met portiek opschoonacties in al haar complexen. Waterweg Wonen evenaart hiermee haar afspraken en presteert op dit gebied ruim voldoende.

Energiezuinige woningvoorraad

- Sinds 2008 heeft Waterweg Wonen in bijna 9.000 woningen complexgewijze renovaties en groot onderhoud uitgevoerd. De visitatieperiode kenmerkte zich als een omslag naar een periode waarin onderhoudsmomenten aangegrepen worden om de woningen verder te verduurzamen. Onder andere door zonnepanelen, besparing via biomassa als niet-fossiele brandstof bij twee complexen (650 woningen), het versneld uitfaseren van 1.200 VR-ketels, het versneld LED-verlichting aanbrengen, de NoM-renovatie van de portiekwoningen in de Indische Buurt, en de pilot NoM-nieuwbouw en aanhaken bij het Vlaardings Energie Collectief. Waterweg Wonen ligt op koers voor gemiddeld label B eind 2020. In 2017 heeft Waterweg Wonen een energievisie uitgewerkt met concrete maatregelen. Tevens reduceert Waterweg Wonen haar CO₂ uitstoot. Haar doelstelling voor 2015 tot en met 2017 was deze gemiddeld 23,5% te verlagen. Zij realiseerde in die periode een gemiddeld 23,4% lagere CO₂ uitstoot.
- Stimuleren van het gebruik van zonnepanelen. Doelstelling van Waterweg Wonen is om einde 2019 meer dan 150 woningen met zonnepanelen in haar bezit te hebben. Via stimuleringsmaatregelen waaronder een duurzame cadeaubon probeert ze huurders te verleiden. Eind 2017 waren er 105 woningen met zonnepanelen, de animo is lager dan verwacht. In 2018 heeft ze het dak van een gebouw aan de Koninginnelaan beschikbaar gesteld voor zonnepanelen van het Vlaardings Energie Collectief t.b.v. inwoners van postcode 3136 en 3137.
- Duurzaam en energiebewust woongedrag stimuleren. Om energiebewust woongedrag te stimuleren zette Waterweg Wonen duurzaamheidscoaches in die voorlichting en advies geven over besparingen en het effectief en efficiënt gebruiken van installaties in woningen. Inmiddels zijn deze coaches werkzaam voor de gemeente.
- Duurzaamheid in het inkoopbeleid en bouwmaterialen die herbruikbaar, recyclebaar en of hernieuwbaar zijn. Waterweg Wonen heeft een MVO-inkoopmodel (duurzaamheid en maatschappelijke winst) ontwikkeld en gebruikt dit om met leveranciers het gesprek aan te gaan. Daarnaast vormt de circulaire economie steeds meer een inspiratiebron bij de keuzes van bouwmaterialen en (inbouw)apparatuur.
- Waterweg Wonen krijgt 2 pluspunten vanwege de creatieve en actieve manier waarop zij (met diverse experimenten) haar woningvoorraad energiezuiniger maakt, duurzamer woongedrag stimuleert en ondanks de leeftijd van haar woningen, koerst op energielabel B in 2020. Zij presteert daarmee goed.

3.6.2 Zelfbeeld van Waterweg Wonen over kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving

Waterweg Wonen geeft zichzelf het cijfer 8,0 voor haar prestaties op kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving. Zij geeft aan kwaliteit en duurzaamheid ontzettend belangrijk te vinden. Waterweg Wonen wil lagere energielasten voor de huurder en ook het behoud van de planeet. Ze is niet de grootste corporatie maar ze heeft het wel voor elkaar gekregen om de meeste rijkssubsidie voor verduurzamingen en dus voor Vlaardingen binnen te halen. De medewerkers vinden wel dat de voorlichting en informatie vooraf over verduurzaming en installaties beter kan omdat de huurders hierover lang niet altijd tevreden zijn. Bijvoorbeeld bij de biomassaketels en NoM-woningen: het gebruik is voor hen nieuw en dus lastig en soms is het niet afgestemd op de (oudere) doelgroep. Volgens de medewerkers heeft Waterweg Wonen bij sommige complexen heel veel en bij andere complexen weinig aan duurzaamheid gedaan, dat had ze beter kunnen verdelen.

3.7 Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

‘Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed’ betreft goede woonomgeving, betrekken van huurders en maatschappelijke ruimten voor buurt en/of wijk. Het kent de volgende subthema’s:

- verhogen leefbaarheid: gebiedsprogramma’s bij herstructurering en kwetsbare gebieden;
- overdracht onderhoud buitengebied van wooncomplexen naar gemeente;

- leefbaarheid, bijzondere maatregelen;
- participatie (actief burgerschap);
- maatschappelijk vastgoed.

3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Waterweg Wonen op het gebied van leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed. Waterweg Wonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

Waterweg Wonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Verhogen leefbaarheid: gebiedsprogramma's, bij herstructurering en kwetsbare gebieden

- Doelstelling voor de periode 2015 t/m 2018 was het verhogen van de leefbaarheid met extra aandacht en budget voor de Westwijk. In 2015 is Waterweg Wonen gestart met het project 'Sociale Aanpak Westwijk' waar de toepassing van de Wet Bijzondere Maatregelen Grootstedelijke Problematiek ('Rotterdamwet') deel vanuit maakt. In 2016 is zij gestart met het project 'Achter de Voordeur Westwijk' onder 40 huishoudens voor hulp bij (huur)schulden en/of andere problemen en verwijzing naar het sociale wijkteam. Dit project doet zij samen met de gemeente, politie, Humanitas en Minters. Ook heeft zij in 2016 de wijkmeester sociale aanpak voor een periode van twee jaar aangesteld. Waterweg Wonen heeft de wijkmeester sociale aanpak in 2017 geëvalueerd en op basis van de positieve signalen uit de wijk de inzet van sociale wijkmeesters gecontinueerd. De wijkmeester sociale aanpak is in 2018 ook ingezet bij de 'vroeg-erop-af-aanpak'. Vanaf 2018 werken de medewerkers van Waterweg Wonen in de Westwijk vanuit het Buurtcentrum West, samen onder een dak met zorgorganisatie Pameijer, het sociaal wijkteam, het opbouwwerk en de wijkagenten.
- Om woonoverlast tegen te gaan is er op verzoek van bewoners in een aantal complexen cameratoezicht geplaatst en heeft Waterweg Wonen een mobiele camera en geluidsmeter in gebruik genomen om toegenomen geluidsoverlast objectief te kunnen vaststellen. Tevens neemt Waterweg wonen deel aan het programma 'Overlast in de wijk' van Platform 31, neemt ze deel aan het casusoverleg LZN en werkt ze samen de gemeente in een gemeentelijke aanpak woonoverlast.
- Waterweg Wonen evenaart hiermee de afspraken en presteert op dit punt ruim voldoende.

Overdracht onderhoud van het buitengebied van wooncomplexen van Waterweg Wonen naar de gemeente (n.a.v. nieuwe Woningwet)

- Waterweg Wonen heeft de overdracht gerealiseerd en met de gemeente afspraken gemaakt op basis van signalen van huurders over de beeldkwaliteit van het openbaar gebied. Zij evenaart hiermee de afspraak en presteert ruim voldoende.

Leefbaarheid, bijzondere maatregelen

- Doelstelling is de bestrijding van hennepkwekerijen conform het convenant gezamenlijke aanpak hennepkwekerijen. In de visitatieperiode heeft Waterweg Wonen tussen de 7 en 11 meldingen van hennepkwekerijen per jaar. In een aantal gevallen heeft de huurder zelf de huur beëindigd, voor 4 meldingen heeft een procedure bij de rechtbank gelopen en sommige meldingen waren onterecht.
- Op basis van de WBMGP ('Rotterdamwet') zijn vanaf 2016 93 nieuwe verhueringen gedaan in complexen die onder de WBMGP vallen, waarvan aan 53 huishoudens met een inkomen boven huurtoeslaggrens.
- Waterweg Wonen onderzoekt meldingen over woonfraude, onder andere via het convenant GBA-gebruik (Gemeentelijke Basis Administratie).
- Waterweg Wonen evenaart haar afspraken op leefbaarheid, bijzondere maatregelen en presteert daarmee ruim voldoende.

Participatie (actief burgerschap)

- Om bewoners meer te betrekken heeft Waterweg Wonen een aantal doelen gesteld. Zij is in de visitatieperiode gestart in het toepassen van vernieuwde vormen van participatie via placemaking, crowdsourcing en zelfbeheer. Placemaking heeft zij toegepast in o.a. het centrale groengebied 'de Kindvallei' en de groenzones in de noordelijke deelplannen, waar samen met buurtbewoners, nieuwe bewoners en bewonerscommissies de inrichting is vormgegeven. Crowdsourcing heeft zij toegepast bij de expeditie Marnix om vanuit zeer diverse en onverwacht hoeken ideeën t.b.v. het woongeluk voor de bewoners van de Marnixflat aan te boren. In 2016 is Waterweg Wonen het project Nieuwe Buren gestart aan om burens vroegtijdig met elkaar kennis te laten maken. De eerste pilots van 'DOE-participatie' hebben Waterweg Wonen niet gebracht wat ze wilde; draagvlak bij de bewoners en de inzet van vrijwilligers waren hierin belangrijkste knelpunten. Samen met de Huurdersraad is Waterweg Wonen in complexen een netwerk van "contactpersonen" gestart. En heeft zij met de Huurdersraad en bewonerscommissies haar samenwerkingsovereenkomst herijkt om te komen tot meer ruimte voor informele participatie naast de formele. Waterweg Wonen evenaart hiermee haar afspraken en presteert hiermee ruim voldoende.

Maatschappelijk Vastgoed

- Samen met de gemeente maakt Waterweg Wonen afspraken over maatschappelijk vastgoed binnen de wettelijke en financiële mogelijkheden van corporaties. Zij heeft geen specifieke verzoeken ontvangen voor maatschappelijk vastgoed. De behoefte aan voorzieningen wordt in het kader van de integrale aanpak herstructureringsgebieden als onderdeel van de visie- en planvorming meegenomen. Waterweg Wonen evenaart de afspraak en presteert hiermee ruim voldoende.

3.7.2 Zelfbeeld van Waterweg Wonen over leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

Waterweg Wonen geeft zichzelf het cijfer 7,0 voor haar prestaties op leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed. De medewerkers vinden dat Waterweg Wonen (nog) meer aandacht mag hebben voor leefbaarheid. De aandacht voor het vernieuwen van de stad is begonnen bij de aandacht voor de stenen. De vraag die ze zich meer en meer stellen is of de vernieuwing niet begint bij de huurders en dat die vanaf het begin betrokken moeten zijn. Waterweg Wonen vindt het belangrijk om de huurders te betrekken bij haar beleid en als er weinig initiatieven komen op het gebied van participatie om daar zelf mee te komen. Ze vindt dat ze actiever kan sturen op leefbaarheid en minder wachten op bewoners en/of andere partijen. De sociale huismeester heeft goed geholpen bij het oplossen van problemen op het gebied van sociale leefbaarheid en ook op 'technische' leefbaarheid (kleine klussen in gemeenschappelijke ruimtes).

3.8 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Waterweg Wonen haar eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd. In het bedrijfsplan 2016-2019 'Vlaardingen Centraal, gebouwd op de toekomst' heeft Waterweg Wonen haar ambities op alle terreinen geformuleerd, met een nadruk op de vastgoed kant. Daarin positioneert zij zichzelf vooral als een corporatie 'dicht bij huis'. Dicht bij de kern van het werk van een corporatie en dicht bij huis, dus uitsluitend in Vlaardingen. Ze omschrijft de kern van haar werk als het zorgen voor voldoende betaalbare woningen van goede kwaliteit in een prettige woon- en leefomgeving voor mensen met een lager inkomen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. Ze heeft vijf hoofdambitieën: 1. Betaalbare sociale huurwoningen voor mensen die hierop op aangewezen zijn, 2. Vitale wijken en buurten, 3. Verduurzaming, 4. Vraaggestuurde resultaatgerichte dienstverlening en 5. Toekomstbestendige organisatie. Deze zijn verder uitgewerkt in deelambities met concrete beleidsvoornemens. De uitwerking daarvan vindt plaats in andere plannen zoals in de jaarlijkse update van het Strategisch Voorraadbeleid, Huurbeleid,

Concretisering Energievisie, Doorstroombeleid, diverse convenanten en samenwerkingsovereenkomsten etc.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Waterweg Wonen in deze visitatieperiode hard heeft gewerkt aan de afgesproken opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De commissie vindt echter wel dat ze de opgaven tot medio 2017 wat eenzijdig heeft benaderd met minder aandacht voor de sociale aspecten. Waterweg Wonen heeft voortvarend de plannen uit het Actieplan Wonen aangepakt en uitgevoerd. Tevens heeft ze mede naar aanleiding van opmerkingen van het WSW en de provincie over de sloop en nieuwbouw, en de bredere regionale vraag naar voldoende sociale huurwoningen haar krimp doelstellingen bijgesteld, waardoor er in de regio voorlopig meer sociale huurwoningen beschikbaar blijven. Bij het bepalen van de koers heeft ze oog voor de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeente, maar ook die van haar andere netwerkpartners. Tevens sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7 gemiddeld. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Ze krijgt 1 pluspunt voor de mate waarin haar ambities aansluiten bij de lokale wensen en behoeften en de compleetheit ervan. Waterweg Wonen heeft zichtbaar beleid geformuleerd dat aansluit bij de lokale opgaven en dat goed is op de fysieke kant en voldoende op de sociale kant.

3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Waterweg Wonen als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Ontwikkeling woningvoorraad	8,0	7,5	75%
• Betaalbaarheid en bereikbaarheid	7,5		
• Huisvesting specifieke doelgroepen	7,6		
• Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving	7,5		
• Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed	7,0		
Ambities		7,0	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,4	

4 Presteren volgens het lokale netwerk

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;

en daarnaast:

- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

Waterweg Wonen heeft ervoor gekozen deel te nemen aan het experiment van SVWN 'De kracht van het lokale netwerk'. In paragraaf 4.1 is de aanpak van het experiment kort beschreven. In bijlage 7 treft u de volledige experimentaanvraag aan. In paragraaf 4.11 zijn de resultaten van de themadialogen beschreven.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

4.1 Opzet van het experiment in het kader van 'De kracht van het lokale woonnetwerk'

Waterweg Wonen heeft de visitatie aangegrepen om mee te doen met het experiment 'de kracht van het lokale netwerk'. De naam van het experiment is 'Krachten gebundeld'. Doelstelling is om, naast een algemene dialoog met haar netwerkpartners over haar prestaties, een bredere dialoog te voeren over specifieke en in de lokale context relevante thema's, te weten: 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en 'Overlastkwestie X'. Met deze themadialogen beoogt Waterweg Wonen de volgende doelstellingen te realiseren:

- (meer) begrip van de partners voor elkaars missie en doelstellingen;
- een verbeterd netwerk op de specifieke onderwerpen en een manier van verbeteren op de andere thema's;
- een impuls voor (de realisatie van een gemeenschappelijke maatschappelijke agenda;
- input voor het nieuwe bedrijfsplan/Kompas.

In de visitatie hebben we een aantal stappen gezet om te komen tot het oordeel van de belanghebbenden en het gesprek daarover met Waterweg Wonen en de visitatiecommissie. Sommige onderdelen zijn gebruikelijk in de visitatie en andere onderdelen zijn specifiek voor het experiment. Deze zijn cursief aangegeven. De uitgebreide beschrijving van de aanpak staat in bijlage 7.

- Zoals in versie 6.0 gebruikelijk is hebben we met Waterweg Wonen de thema's bepaald waarop zij in de visitatie wordt beoordeeld door haar belanghebbenden en de visitatiecommissie. Deze thema's komen voort uit de prestatieafspraken. Voor ieder thema heeft Waterweg Wonen een kort overzicht gemaakt van de afspraken, ambities en prestaties tijdens de afgelopen vier jaar.
- Ook heeft Waterweg Wonen zichzelf, onder andere in een organisatiedialoog met een aantal medewerkers, op deze thema's beoordeeld (zie zelfbeelden, hoofdstuk 3).
- In de algemene netwerkdialog hebben de belanghebbenden een oordeel gegeven over de prestaties van Waterweg Wonen op deze thema's en ook verbeterpunten aangegeven. Bij deze netwerkdialog waren de bestuurder en een lid van de Raad van Commissarissen als toehoorders aanwezig. De projectleider visitatie en de beleidsadviseur waren aanwezig als toehoorder/notulist. Vervolgens hebben we de deelnemers gevraagd een oordeel te geven over de mate van 'tevredenheid over de relatie en communicatie' en 'tevredenheid op de invloed van beleid met cijfers van 1 tot 10. Plenair hebben we de achtergrond van deze scores uitgewisseld. Hieraan hebben veertien belanghebbenden mee gedaan: een wethouder van de gemeente Vlaardingen, een bestuurslid van de Huurdersraad, vertegenwoordigers van Minters, Philadelphia, Maaskoepel, Vluchtelingenwerk Vlaardingen, Kloet Onderhoud, Dura Vermeer, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond en Voedselbank Vlaardingen, de collega directeur-bestuurder van Woonstichting Samenwerking en twee wijkagenten. Op verzoek van Waterweg Wonen hebben we apart gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiger van Timon en Stroomopwaarts omdat zij verhinderd waren bij de netwerkdialog.
- Naast de mensen in de netwerkdialog hebben we afzonderlijke gesprekken gevoerd met de wethouder, de oud-wethouder en de afdelingsmanager Stedelijke Ontwikkeling van de gemeente Vlaardingen en met de voorzitter en een bestuurslid van de Huurdersraad. In deze gesprekken hebben we hun oordeel gevraagd over de prestaties van Waterweg Wonen, over de prestatieafspraken en de samenwerking in de lokale driehoek.
- De oordelen van de belanghebbenden en Waterweg Wonen zijn niet beoordeeld door de visitatiecommissie. Ze zijn weergegeven bij de betreffende paragrafen.
- *In twee specifieke themadialogen is met de direct betrokken netwerkpartners de kracht van het lokale netwerk besproken ten aanzien van de onderwerpen 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en 'Overlastkwesitie X'. Bij 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' heeft de visitatiecommissie een regulier overleg bijgewoond en na afloop met de betrokkenen de werkwijze, resultaten, onderlinge rolverdeling en suggesties voor verbetering besproken. Bij 'Overlastkwesitie X' is in een dialoog de casus X met de betrokken partners geëvalueerd. Ook hierbij is de onderlinge rolverdeling besproken en is nagedacht over mogelijke verbeteringen in de samenwerking in dit soort situaties.*

Het overzicht van alle externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Waterweg Wonen

Waterweg Wonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de Huurdersraad;
- de gemeente Vlaardingen.

De Huurdersraad behartigt de belangen van huurders van Waterweg Wonen. Op (bestuurlijk) niveau is er regelmatig overleg met Waterweg Wonen. Ook is zij betrokken bij de ontwikkeling van beleid. Verder is de Huurdersraad betrokken bij het maken van prestatieafspraken met de gemeente.

Voor de gemeente Vlaardingen is Waterweg Wonen een zeer belangrijke partner in de woonvisie, c.q. het Actieplan Wonen. De gemeente en Waterweg Wonen hebben regelmatig Bestuurlijk Overleg en vanuit de verschillende werkgebieden is er overleg tussen ambtenaren en medewerkers van Waterweg Wonen. Waterweg Wonen heeft ca 75% van de sociale huurwoningen binnen de gemeente in portefeuille.

Met overige partijen zoals zorg, welzijn, projectontwikkelaars, aannemers, makelaars, veiligheidsregio en wijkagenten heeft Waterweg Wonen overleg over vraagstukken voor de optimale huisvesting van de doelgroep, de kwaliteit en beheer van woningen en de leefomgeving.

4.3 Ontwikkeling van de woningvoorraad

‘Ontwikkeling van de woningvoorraad’ betreft het aantal woningen voor de verschillende doelgroepen in lijn met de afspraken uit het Actieplan Wonen en kent de volgende subthema’s:

- huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven;
- onttrekkingen en toevoegingen;
- gerichte doorstromingsbevordering.

4.3.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op dit thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	7,0	8,0
Gemeente	8,0	8,0
Overige partijen	7,6	8,3
Gemiddelde	7,5	8,1

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,5 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,1. Met het gewenste cijfer vragen we deelnemers een waardering te geven over de prestatie die Waterweg Wonen in hun ogen had moeten leveren

De Huurdersraad ziet dat er enorm is geïnvesteerd in de renovatie van woningen en dat is in haar ogen een dikke plus. Ze vindt wel dat Waterweg Wonen lange tijd erg regeltrouw was aan de afspraken in het Actieplan Wonen (APW) en de regioafspraken, maar ziet dat er nu een omslag is om meer sociale huurwoningen te behouden.

De gemeente vindt dat Waterweg Wonen het goed gedaan heeft. Er is in de afgelopen tien jaar veel bereikt met het APW. De afspraken uit het APW konden gemakkelijk worden omgezet naar de prestatieafspraken. Met de woningvoorraad gaat het de goede kant op in Vlaardingen. Vanwege het regio-akkoord moet het APW herijkt worden en er staat nog veel in de planning. De gemeente vindt het jammer dat ze niet eerder zijn begonnen in de Westwijk.

De overige belanghebbenden vinden dat Waterweg Wonen veel gedaan heeft. Ze gaat goed doordacht om met het dilemma om enerzijds meer goede en betaalbare woningen te houden voor haar doelgroep en anderzijds mee te werken aan meer duurdere woningen ten behoeve van een evenwichtiger woningvoorraad in de stad.

4.3.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten voor 'ontwikkeling van de woningvoorraad'.

	Verbeterpunten
Huurdersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn mooie afspraken gemaakt met 14 regiogemeenten over de ontwikkeling van de regionale woningvoorraad. Hoe ga je zorgen dat deze regionale afspraken ook waargemaakt worden?
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk het APW herijken naar aanleiding van het regioakkoord.
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende doelgroepen bedienen: zoals jongeren, ouderen en gehandicapten.

4.4 Betaalbaarheid en bereikbaarheid

'Betaalbaarheid en bereikbaarheid' betreft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en kent de volgende subthema's:

- huurbeleid;
- huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven;
- passend toewijzen;
- diverse specifieke activiteiten op het gebied van betaalbaarheid en bereikbaarheid.

4.4.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema betaalbaarheid en bereikbaarheid als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	6,0	8,0
Gemeente	8,0	8,0
Overige partijen	7,7	7,5
Gemiddelde	7,2	7,8

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op het onderdeel 'Betaalbaarheid en bereikbaarheid' met een 7,2 gemiddeld. De cijfers die gegeven zijn liggen in een range van 6 tot 8. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,8.

Betaalbaarheid is volgens de Huurdersraad een belangrijk issue in Vlaardingen. In sommige wijken heeft volgens de Huurdersraad 45% van de bewoners financiële problemen. Daarom is voor haar het behoud van de sociale woningvoorraad belangrijk. Ze vindt dat Waterweg Wonen daar meer op kan doen. Ze ziet dat Waterweg Wonen de ambitie wel heeft, maar een beetje meer durf mag tonen. Ze vindt dat Waterweg Wonen veel pilots doet, maar dat die onvoldoende worden doorgetrokken in het beleid. Ook komt het voor dat een pilot regionaal wordt geëvalueerd en vervolgens herhaald. Bij het plan om te duur wonende huishoudens naar goedkopere woningen te laten verhuizen, worden verhuiskosten niet vergoed waardoor het voor de huurders onbetaalbaar wordt. Ook wordt er onvoldoende rekening gehouden met de behoefte van de huurders aan kamers i.v.m. hobby, logeerkamer voor (klein)kinderen etc.

De gemeente ziet dat betaalbaarheid en bereikbaarheid af en toe op gespannen voet staat met de wens van ouderen die hun hele leven in Vlaardingen hebben gewoond en die graag naar een nieuwbouwwoning willen verhuizen, maar die niet kunnen betalen. De regionale woningmarkt waar Vlaardingen onderdeel van is, maakt betaalbaarheid en bereikbaarheid lastig voor Waterweg Wonen: ze wil voldoende beschikbare sociale huurwoningen hebben en dat staat op gespannen voet met de Vlaardingse ambities om te komen tot een evenwichtiger woningvoorraad.

De overige belanghebbenden vinden het van belang dat Waterweg Wonen voldoende goedkope woningen in bezit houdt. Zij zien dat er een groep mensen woont in te goedkope woningen, maar ook dat er een groep mensen woont in een goedkope woning die toch nog te duur is. En dat deze mensen

leven op zak- en kleedgeld. Ze vragen zich af of dat niet anders kan. Bijvoorbeeld door meer maatwerk op het gebied van betaalbaarheid, en door huur te innen bij binnenkomst van de huurtoeslag. Daarnaast pleitten overige belanghebbenden voor meer gedifferentieerde wijken.

4.4.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten op het onderdeel 'betaalbaarheid en beschikbaarheid'.

	Verbeterpunten
Huurdersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Een beetje meer durven. • Behouden sociale woningvoorraad. • Verhuiskosten vergoeden bij verhuizing van te dure woning naar goedkopere sociale huurwoning. • Zet pilots om in beleid.
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ook dat ouderen die hun hele leven in Vlaardingen wonen in aanmerking kunnen komen voor een sociale nieuwbouwwoning.
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met andere partijen bekijken wat goed is voor de huurder. • In bestaande bouw betaalbaarheid woningen centraal stellen. • Meer maatwerk ten aanzien van sociale huur. • Meer gedifferentieerde wijken. • Via Aedes regelgeving voor huurtoeslag aanpassen en deze rechtstreeks overmaken aan corporatie.

4.5 Huisvesting specifieke doelgroepen

'Huisvesting specifieke doelgroepen' betreft maatregelen t.b.v. woonruimte voor wonen en zorg, jongeren, arbeidsmigranten, verblijfsgerechtigden, dak- en thuislozen en laatste kans beleid, en kent de volgende subthema's:

- als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, worden meer woningen rechtstreeks aan bewoners i.p.v. een zorgpartij verhuurd;
- maatwerk woonruimtebemiddeling als gevolg van schaarste.

4.5.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema huisvesting specifieke doelgroepen als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	7,0	8,0
Gemeente	8,0	8,0
Overige partijen	8,3	8,2
Gemiddelde	7,8	8,1

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op het thema huisvesting specifieke doelgroepen met gemiddeld een 7,8 met scores tussen 7 en 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,1.

De Huurdersraad is tevreden over de huisvesting van specifieke doelgroepen door Waterweg Wonen. Ze heeft meer gedaan bij de huisvesting van verblijfsgerechtigden dan haar taak was en ook voor de andere doelgroepen doet ze haar best. Ze mag wel meer de vinger aan de pols houden wanneer deze mensen gehuisvest zijn door bijvoorbeeld proactief goede afspraken te maken met haar partners of zelf langs gaan om te kijken hoe het gaat.

De gemeente is tevreden over wat Waterweg Wonen doet op dit gebied, ze doet wat de gemeente heeft gevraagd en acteert proactief. Alleen jongerenhuisvesting is een probleem, de wachtlijst is lang, maar daarover hebben ze geen afspraken gemaakt. Vergunninghouders en dak- en thuislozen pakt Waterweg Wonen in de ogen van de gemeente perfect op.

De overige belanghebbenden zien dat Waterweg Wonen zeer actief is bij het huisvesten van specifieke doelgroepen. De samenwerking met belanghebbenden hierin is goed. Ze heeft een prachtig pand opgeleverd op de Westkaap voor Philadelphia. Er zijn duidelijke lijnen en afspraken met de politie als er dingen mochten misgaan. Ze heeft project Marnix voor de Marnixflat georganiseerd. Ze heeft meer gedaan op dit gebied dan ze zich had voorgenomen.

4.5.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten voor huisvesting specifieke doelgroepen.

	Verbeterpunten
Huurdersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Meer vinger aan de pols houden richting samenwerkingspartners.
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpakken jongerenhuisvesting.
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Meer plekken voor beschermd wonen. • Vast aanspreekpunt bij Waterweg Wonen voor zorgpartners. • Signalen van aannemers gebruiken voor vroegsignalering. • Denk na over financiering van een inrichtingspakket voor een woning bij samenwerking met zorgaanbieders. Die financiering ligt nu bij de zorgpartij terwijl die daar geen budget voor heeft en dit ten koste gaat van zorgbudget. • Overnemen huuradministratie van zorgpartij die verhuurder is.

4.6 Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving

'Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving' betreft bijdragen aan kwalitatief goede woningen, woonomgeving en duurzaamheid. Het kent de volgende subthema's:

- voldoende rolstoeltoegankelijke en rollatoroegankelijke woningen;
- renovatiewoningen;
- kwaliteitsniveau woningen verbeteren;
- energiezuinige woningvoorraad.

4.6.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	7,0	9,0
Gemeente	7,5	8,0
Overige partijen	7,6	7,9
Gemiddelde	7,4	8,3

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op het thema kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving met gemiddeld een 7,4 met scores tussen 7 en 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,3.

De Huurdersraad is van mening dat Waterweg Wonen haar best doet op dit gebied, maar ook hier weer veel pilots doet die soms een beetje vrijblijvend overkomen zoals het stimuleren van het gebruik van zonnepanelen. Ze biedt de mogelijkheid, maar ze heeft niet echt proactief geworven. Ook vraagt de Huurdersraad zich af of sommige van de duurzaamheidsmaatregelen van Waterweg Wonen op termijn wel duurzaam zijn. Waterweg Wonen zou gemeentebreed meer een voortrekkersrol kunnen innemen, bijvoorbeeld in het gebruik van zonnepanelen, windenergie of aansluiten bij andere initiatieven.

De gemeente vindt dat de kwaliteit van de woningvoorraad en woonomgeving het met name bij de nieuwbouw er prima uitziet, maar bij de oudere woningen (bijvoorbeeld Muwi 1) minder. Ze vraagt zich

ook af of dat voldoende gaat lukken vanwege het besluit om minder te gaan slopen. Ten aanzien van duurzaamheid vraagt de gemeente zich af of Waterweg Wonen dit op een goede manier aanpakt. En of beide partijen daar met elkaar het goede gesprek over hebben in relatie tot het gezamenlijke maatschappelijke belang van de stad versus de eigen visie Waterweg Wonen of gemeente.

De overige belanghebbenden vinden dat Waterweg Wonen goed bezig is op dit gebied. Ze heeft veel woningen aangepakt in ambitieuze projecten. Ze werkt ook resultaatgericht samen waardoor je samen tot betere scenario's kunt komen. Ze was heel ambitieus in zowel verduurzaming als in de binnenkant van de woning ondanks de crisis. Waterweg Wonen heeft veel landelijke subsidie voor verduurzaming weten binnen te halen. Overige partijen vinden dat ze dat slim heeft gedaan. Er is ook waardering voor het feit dat ze bij nieuwbouw en renovatie van woningen investeert in 'dikkere' wanden om daarmee overlast tegen te gaan.

4.6.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten over kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving.

	Verbeterpunten
Huurdersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeentebreed een voortrekkersrol nemen op duurzaamheid. • Proactief werven voor gebruik zonnepanelen.
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk visie over verduurzaming in relatie tot Stad in Balans ontwikkelen.
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Zet in op assetmanagement om te zien hoe je vastgoed presteert ten opzichte van je maatschappelijke doelen. En deel je verhaal en resultaten hierop met je partners. • Doe duurzaamheid samen met je partners en zorg dat het betaalbaar blijft voor huurders. • Vraag naar stallingsmogelijkheden scootmobiel wordt in de toekomst groter, anticipeer daarop.

4.7 Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

'Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed' betreft goede woonomgeving, betrekken van huurders en maatschappelijke ruimten voor buurt en/of wijk. Het kent de volgende subthema's:

- verhogen leefbaarheid: gebiedsprogramma's bij herstructurering en kwetsbare gebieden;
- overdracht onderhoud buitengebied van wooncomplexen naar gemeente;
- leefbaarheid, bijzondere maatregelen;
- participatie (actief burgerschap);
- maatschappelijk vastgoed.

4.7.1 De waardering

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	5,0	8,0
Gemeente	8,0	8,0
Overige partijen	7,8	8,3
Gemiddelde	6,9	8,1

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen gemiddeld met een 6,9 met scores tussen 5 en 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 8,1.

Volgens de Huurdersraad is leefbaarheid een moeilijk proces en maakte de eerdere opstelling 'we moeten de Woningwet volgen' van Waterweg Wonen het niet makkelijker. Sinds kort waait er een andere wind. Ook door meer budget en vertrouwen aan de Huurdersraad te geven waardoor ze niet meer ieder bonnetje hoeft te overleggen. Waterweg Wonen doet zijn best, maar leefbaarheid en de woonomgeving is in de ogen van de Huurdersraad een gezamenlijke taak. De gemeente moet een

actieve (regie)rol nemen met een duidelijk plan, benoemde acties en betrokken partijen. Waterweg Wonen wil volgens de Huurdersraad wel, maar de gemeente pakt die rol in haar ogen onvoldoende op.

De gemeente ziet dat Waterweg Wonen oog heeft voor leefbaarheid. Ze is op eigen initiatief gekomen met een sociale wijkbeheerder. Ze voert goede gesprekken in de buurt(en) en met partners. In het APW heeft de gemeente een duidelijk beeld beschreven waar het naar de wijk naar toe moet, ook met betrekking tot leefbaarheid. Daar was Waterweg Wonen nauw in betrokken. De gemeente en Waterweg Wonen doen mee aan het participatie-experiment 'Next Generation' in Holy om te kijken hoe ze participatie van onderop kunnen laten gebeuren en alle mensen en bedrijven/organisaties kunnen betrekken, zoals de fysiotherapeut, sportclubs, het MKB, etc. Iedereen kan vanuit eigen rol 'waar kunnen wij mee helpen' helpen het proces te faciliteren en dingen voor elkaar te krijgen om een betere leefbaarheid te creëren.

Overige belanghebbenden zien dat Waterweg Wonen fors heeft geïnvesteerd in het laatste kans beleid. Er is meer bewustzijn gekomen dat huisuitzettingen voorkomen moeten worden en dat je daarin samen met netwerkpartners moet kijken naar andere oplossingen in contact met de huurder. Recentelijk beleid is om langer te wachten met het inschakelen van de deurwaarder. Waterweg Wonen wordt als zeer coöperatief ervaren in de manier waarop ze meegaat met maatregelen ten behoeve van de leefbaarheid, zoals burenbemiddeling en camera's bij portieken. Ze denkt altijd mee en trekt gezamenlijk op met netwerkpartners.

4.7.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden en Waterweg Wonen naar de verbeterpunten gevraagd. Hieronder staan de genoemde punten voor leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed.

	Verbeterpunten
Huurdersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Leefbaarheid moet je met zijn allen doen. • Gebruik Huurdersraad bij participatie om contactpersonen te werven.
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke integrale visie en gestructureerde aanpak maken op vraagstukken op gebied van sociaal, zorg, leefbaarheid en wonen, en duidelijke kaders met elkaar afspreken.
Overige partijen	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg komt te weinig achter de voordeur, meld situaties ook al heb je geen oplossing. • Wees creatiever met budgetten voor leefbaarheid, bekijk het met elkaar wat je kunt doen. • Bekijk vervuilde woningen ook vanuit brandrisico. Samen vergroten bewustwording bij bewoners. • Verhoog het rendement van de herstructurering in de Westwijk door met partners ook sociale ingrepen te doen.

4.8 Tevredenheid over de relatie en communicatie

'Tevredenheid over de relatie en communicatie' gaat over de tevredenheid over de manier waarop Waterweg Wonen met de belanghebbenden communiceert en de relatie onderhoudt.

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema 'tevredenheid over de relatie en communicatie' als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	6,0	7,0
Gemeente	7,5	8,0
Overige partijen	8,4	8,7
Gemiddelde	7,3	7,9

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op het onderdeel ‘tevredenheid over de relatie en communicatie’ met gemiddeld een 7,3. De spreiding van de cijfers ligt tussen 6 en 9. Het gewenste cijfer is gemiddeld een 7,9.

De Huurdersraad ervaart dat zij steeds vaker om informatie moet vragen. Ze heeft het gevoel dat ze zelf meer achter Waterweg Wonen aan moeten zitten om op de hoogte te worden gebracht dan in het verleden.

De gemeente is tevreden over de relatie en communicatie. Ze ervaart Waterweg Wonen in het algemeen als zeer open en duidelijk. Ze vindt wel dat ze eerder hadden kunnen praten over het Vlaardings perspectief in het regioakkoord, maar dat geldt even goed voor haarzelf.

De overige belanghebbenden ervaren de relatie en communicatie als goed en transparant. Waterweg Wonen is proactief. De goede relatie maakt het ook makkelijker te communiceren bij problemen omdat ze dan kunnen worden besproken en opgelost. Wel merkt een belanghebbende op dat Waterweg Wonen soms meer kan laten zien wat ze allemaal doet.

4.9 Tevredenheid over de invloed op het beleid

‘Tevredenheid over de invloed op het beleid’ betreft de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de mate waarin Waterweg Wonen hun visie en opvattingen vertaalt in haar beleid.

De belanghebbenden scoren de prestaties op het thema ‘tevredenheid over de invloed op het beleid’ als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersraad	7,0	8,0
Gemeenten	7,5	7,5
Overige partijen	7,8	8,1
Gemiddelde	7,4	8,1

Alle belanghebbenden waarderen de prestaties van Waterweg Wonen op het onderdeel ‘tevredenheid over de invloed op het beleid’ gemiddeld met een 7,4. De spreiding van de cijfers ligt tussen een 7 en 9. De gewenste score is gemiddeld een 8,1.

De Huurdersraad is vooral tevreden over haar invloed op het beleid als het gaat om strategisch uitvoerbeleid, zoals APK keuringen. Bij stevige onderwerpen is het meer lange ademwerk en merken de leden dat ze het erbij doen en het niet hun vak is. Ze ervaren soms te moeten opboksen tegen professionals die hen beleefd aanhoren en hun inhoudelijke inbreng met soepele argumenten terzijde schuiven als het niet past in de ideeën van Waterweg Wonen.

De gemeente ziet dat Waterweg Wonen de intentie heeft om te regelmatig te overleggen en gezamenlijke afspraken te maken. De grote uitdaging voor de komende tijd is Westwijk. Ze zullen daarover gezamenlijk commitment op de visie moeten krijgen en op een creatieve manier naar mogelijkheden moeten zoeken. Zonder te veel te blijven hangen in eigen ideeën. Daarnaast ziet zij dat de doelstellingen uit ‘Stad in Balans’ en de doelgroep van Waterweg Wonen soms haaks op elkaar staan.

De overige belanghebbenden ervaren dat Waterweg Wonen contact zoekt en open staat voor ideeën van anderen. Dat ze luistert naar hen en het vervolgens ook zichtbaar voor die ander oppakt en uitvoert wanneer het verbeteringen betreft.

4.10 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan de Huurdersraad en de gemeente Vlaardingen hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze gerangschikt.

Huurdersraad

Volgens de Huurdersraad zijn de prestatieafspraken vooral intentioneel, het is allemaal 'streven naar'. Ze vindt de prestatieafspraken onvoldoende meetbaar. Dat geldt voor de gehele periode en ze ziet er ook geen stijgende lijn in. De Huurdersraad voelt zich geen gelijkwaardige partner in het maken van de prestatieafspraken met de gemeente en de woningcorporaties. Met Waterweg Wonen is ze gewend te sparren over haar bezit. In het proces van de prestatieafspraken mag ze alleen mee praten over het bezit van Waterweg Wonen en niet over heel Vlaardingen, terwijl dat voor haar gevoel wel de bedoeling is van de prestatieafspraken. Daarin heeft ze nog een missie te volbrengen.

Gemeente Vlaardingen

De prestatieafspraken komen voor een groot deel voort uit het Actieplan Wonen. En het APW is leidend voor wat de gemeente doet met Wonen. Ze vindt de prestatieafspraken op orde, soms wel multi-interpretabel en dat kan beter. In het APW staan weinig plannen voor het sociale domein. Daarin wil de gemeente concreter worden, bijvoorbeeld in het benoemen van aantallen woningen voor specifieke doelgroepen. Voor Westwijk vindt ze het belangrijk een integrale visie met een duidelijke sociale component op te stellen. De gemeente monitort vooral wat ze bouwt en wat dat betekent voor de balans (Stad in Balans) en daarnaast zijn er veel andere monitoren in de gemeente. Ze vindt wel dat ze de prestatieafspraken onvoldoende monitort.

Het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken vindt de gemeente prima. De Huurdersraad is betrokken en Waterweg Wonen is zeer bevoegen en actief. Ze ervaart dat de jaarlijkse frequentie van prestatieafspraken maken te hoog is: terwijl gemaakte afspraken nog niet klaar zijn begint het nieuwe proces alweer. De gemeente vindt het niet nodig om de prestatieafspraken jaarlijks af te spreken omdat die breed genoeg zijn. Ze zouden beter langjarige afspraken kunnen maken en die goed monitoren.

4.11 Experiment 'Krachten gebundeld': de twee thema's

Waterweg Wonen heeft de visitatie aangegrepen om mee te doen met het experiment 'de kracht van het lokale netwerk'. Doelstelling van dit experiment was, om naast een algemene dialoog met haar netwerkpartners over haar realisatie van de prestatieafspraken, een bredere dialoog te voeren over specifieke en in de lokale context relevante thema's, te weten: 'Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en 'Overlastkwesitie X'. Met deze themadialogen beoogt Waterweg Wonen een aantal dingen te realiseren: (meer) begrip van de partners voor elkaars missie en doelstellingen; een verbeterd netwerk op de specifieke onderwerpen; een manier van verbeteren voor andere thema's; een impuls voor (realisatie van een) gemeenschappelijke maatschappelijke agenda; en input voor het nieuwe bedrijfsplan/Kompas.

4.11.1 Themadialoog Vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting'

Voorafgaande aan de dialoog 'vroegsignalering' heeft de visitatiecommissie een regulier overleg bijgewoond van het kernteam Zorg & Veilig waar diverse casuïstiek werd besproken in het kader van 'vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting'. Aansluitend is met de kerngroep een themadialoog gehouden om de huidige werkwijze en resultaten te evalueren, de onderlinge rolverdeling te bespreken en na te denken over mogelijke verbeteringen. De 6 deelnemers aan deze dialoog werken bij de gemeente, politie, Minters, Antes en Waterweg Wonen.

De eerste vraag aan de deelnemers in de themadialoog was: In hoeverre vind je de krachten van het netwerk vroegsignalering gebundeld? Dat te representeren met een cijfer en toe te lichten. De

gemiddelde score was een 7. Met een variatie tussen 5 en 8. Deelnemers merkten op dat door het persoonlijke contact de lijnen korter zijn en ze sneller bij elkaar kunnen aankloppen en er sneller kan worden doorgepakt. Maar ook dat ze elkaars kwaliteiten in het netwerk nog onvoldoende benutten in bijvoorbeeld schuldhulpverleningstrajecten.

Daarna hebben we de deelnemers gevraagd wat de gewenste score zou moeten zijn en wat er dan zou moeten gebeuren om daar te komen. De gemiddelde score was een 8,5 met een variatie tussen 7 en 10. Opmerkingen van de deelnemers waren dat het om de mensen moet gaan terwijl procedures en regelgeving van de betrokken organisaties elkaar kunnen tegenwerken. Organisaties delen vaak ook geen informatie met een beroep op de privacy wetgeving. Dat ze eerder naar 'probleemgevallen' toe moeten gaan en elkaar eerder kunnen informeren over de mogelijkheden en onmogelijkheden en die ook beter naar elkaar terugkoppelen.

Vervolgens hebben we met de deelnemers gereflecteerd op de volgende vragen die de kracht van een lokaal netwerk in beeld brengen en die we ter voorbereiding hadden gestuurd:

- Is er een gemeenschappelijke droom?
- Is er vertrouwen in elkaar en in zichzelf?
- Zijn de doelen helder en niet tegenstrijdig?
- Zijn de persoonlijke doelen van de samenwerkende individuen (organisaties) helder?
- Zijn de verantwoordelijkheden van de samenwerkende personen/organisaties duidelijk?
- Worden taken en verantwoordelijkheden in volgens afspraak uitgevoerd?

Gemeenschappelijke droom

Deelnemers onderschrijven dat ze een gemeenschappelijke droom hebben. Ze willen mensen ondersteunen die dit nodig hebben om zo teleurgang voorkomen. Deze mensen in hun waarde laten en hen met respect behandelen vanuit een gelijkwaardige relatie. De mensen die niet zelfredzaam zijn helpen en via schuldhulpverlening rust creëren, welke nodig is om andere problemen ook op te lossen.

Vertrouwen in elkaar (het netwerk) en in zichzelf

Deelnemers spreken volmondig uit dat ze vertrouwen in het netwerk hebben. Ze pakken samen de dingen op die ze op kunnen pakken. Ze geven elkaar inzicht in elkaars informatie, vertrouwen daarbij op elkaars professionaliteit en zoeken zo de grenzen van privacywetgeving op.

Zijn de doelen helder en niet tegenstrijdig (van het netwerk)?

Voor de meeste deelnemers zijn de doelen van het netwerk helder en niet tegenstrijdig. Ze plaatsen wel de volgende opmerkingen dat de hulpverlening op vrijwillige basis is en dat het daarmee soms afremt. En dat soms bij ontruimingen een kort geding wordt aangespannen door een van de netwerkpartners die (vanuit de specifieke taak/missie van deze partner) als bewindvoerder optreedt namens een cliënt. Wat niet als bevorderlijk wordt gezien om de situatie op te lossen.

Zijn de persoonlijke doelen van de samenwerkende individuen (de eigen organisatie) helder?

Volgens de deelnemers zijn de persoonlijke doelen van elkaar ook helder.

Zijn de verantwoordelijkheden van de samenwerkende personen/organisaties heel duidelijk?

Verantwoordelijkheden zijn duidelijk volgens de deelnemers.

Worden taken en verantwoordelijkheden volgens afspraak uitgevoerd?

De deelnemers werken vanuit een overlegmodel. Soms is het trekken en duwen en moet de gemeente, als facilitator van het overleg, de vinger aan de pols houden om te zorgen dat er druk op de ketel blijft en het wel gebeurt. En soms ook helpt de gemeente als het daardoor sneller gaat.

Conclusie n.a.v. de dialoog door de deelnemers

Ze zijn zoekende naar een goede samenwerking en naar welke partij het beste de procesregie kan oppakken. Ook gaven de meeste deelnemers aan dat zij het zinvol vonden dat het netwerk een keer met elkaar over de samenwerking sprak en dat dit voor herhaling vatbaar was.

Observatie van de visitatiecommissie

- Het is een ontwikkelend netwerk, groeiend op de bovenstaande 6 vragen/criteria. Op het eerste gezicht lijkt het vertrouwen naar elkaar voldoende te zijn, maar het netwerk bestaat sinds kort in deze samenstelling en heeft zich in de praktijk nog niet als een sterk netwerk kunnen bewijzen.
- We zagen een sfeer in het overleg die explorerend was en met respect naar elkaar. Zoekend naar oplossingen voor de mensen in Vlaardingen in een moeilijke situatie.
- De manier van aanpakken van vroegsignalering is met name achter in de keten (het oppakken van schrijnende gevallen). Dat geldt in elk geval voor de aanpak van huurachterstanden door Waterweg Wonen. De vraag is of dat meer naar voren kan in de keten, zodat eerder kan worden ingegrepen.

4.11.2 Themadialoog 'Overlastkwestie X'

De doelstelling van deze themadialoog was om op basis van de specifieke overlastkwestie de werkwijze en resultaten te evalueren, de onderlinge rolverdeling te bespreken en na te denken over verbeteringen voor vergelijkbare situaties. De 6 deelnemers aan deze dialoog waren medewerkers van Antes, de gemeente, de politie, Waterweg Wonen en twee betrokken bewoners uit de buurt.

De eerste vraag aan de deelnemers in de netwerkdialog was: In hoeverre vind je de krachten van het netwerk gebundeld t.a.v. de samenwerking in deze specifieke casus? Dat te representeren met een cijfer en toe te lichten. De gemiddelde score was een 5,1. Met een variatie tussen 3 en 7. Deelnemers merkten op dat ze veel geleerd hebben van deze overlastkwestie. Het duurde lang dat er gezamenlijk werd ingegrepen. Iedere organisatie handelde op haar eigen manier zonder anderen en buurtbewoners te informeren. Daarnaast zorgt de regelgeving voor beperking en verkokering van mogelijkheden van wat wel en niet mag. Door de escalatie van het probleem konden ze elkaar snel vinden en informatie te delen. Waardoor ze in vergelijkbare situaties sneller gezamenlijke kunnen handelen. In een vergelijkbaar geval hebben ze binnen een week de buurt geïnformeerd. Niet dat het daarmee is opgelost, maar het geeft toch een ander signaal en werd door bewoners zeer gewaardeerd.

Vervolgens hebben we iedere partij gevraagd om vanuit de eigen invalshoek in deze casus naar de kracht en de nabijheid van betrokkenen te kijken en deze neer te zetten in een 'opstelling'. We hebben deze verschillende invalshoeken met elkaar gedeeld.

Vanuit de toelichting op de verschillende opstellingen ontstond zich een gesprek over de juridische mogelijkheden en onmogelijkheden in dit soort situaties; sommige partijen houden zich strak aan de regels en andere tonen persoonlijke durf om het grijze gebied op te zoeken om dingen voor elkaar te krijgen; over de samenwerking met elkaar en andere partijen die een belangrijke rol spelen in dit soort situaties, en hoe deze vanuit verschillende rolopvattingen kunnen opereren, bijvoorbeeld meer gericht op het belang van het individu of juist meer gericht op het belang van de omgeving/maatschappij.

Een van de problemen in dit soort situaties is dat zorg meestal alleen kan worden verleend als de cliënt dat wil en dat situaties waarin de noodzaak voor gedwongen hulpverlening door huisarts en/of GGZ wordt beoordeeld, momentopnames zijn. Zij kennen vaak niet de gehele situatie en mogen informatie vanuit privacywetgeving niet delen. Een mogelijke oplossing hiervoor is een convenant waarin het delen van informatie tussen partijen is geregeld. Daarmee is een oplossing niet meer afhankelijk van welwillende professionals die het grijze gebied durven op te zoeken

De visitatiecommissie heeft net als bij de dialoog 'vroegsignalering' gevraagd naar de 6 criteria van het netwerk. We hebben de eerste drie daarvan kort besproken. De deelnemers concludeerden dat ze geen gemeenschappelijke droom hadden. De een handelde met name voor de cliënt en de ander voor de omgeving. Het vertrouwen in elkaar was beperkt, de doelen waren voor ieder helder, maar vooral bepaald vanuit justitieel oogpunt.

Verbeterpunten naar aanleiding van deze casus

- Ieder organisatie heeft specialisten die bij dit soort problematiek het voortouw nemen. Kortere lijnen tussen mensen die niet alleen de problematiek snappen maar ook de situatie van de organisaties.
- Nu is het netwerk afhankelijk van personen die informatie met elkaar delen. Als die weg zijn vervliegt het. Huisarts, GGZ en Justitie moeten worden toegevoegd aan het kernteam Zorg & Veilig. In het kernteam zou het 'grijze' gebied moet worden besproken.
- In het huidige kernteam Zorg & Veilig mag te weinig informatie worden gedeeld en daardoor werkt de keten niet goed, zeker bij ernstige situaties. Er is opschaling nodig naar een kernteam dat werkt vanuit een convenant.
- Voor goede samenwerking tussen partijen heb je regie nodig met een casemanager die het kan regelen.
- Bewoners zitten 24 uur met een probleemsituatie, partijen komen pas in actie als er iets gebeurt en zijn er maar kort. Zorg dat er in nieuwe gevallen een standaardmelding en/of centraal meldpunt komt voor alle partijen. Zodat bewoners makkelijker een melding kunnen maken en er goede dossiervorming daarover komt.
- Goede informatievoorziening over wat er gebeurt voor buurtbewoners. In een vergelijkbare situatie hebben buurtbewoners met name aangegeven dat ze zich nu door de open informatievoorziening gehoord voelden en zagen dat er actie werd ondernomen. Dat gaf hen vertrouwen.

Wat leverde dialoog op voor de deelnemers?

- Duidelijkheid over ieders rol, maar geen helderheid over escalatie in de keten.
- Duidelijkheid over wat wel of niet kan.
- Goed om uit te wisselen en de urgentie van het probleem, delen van zekere mate van machteloosheid.
- Delen van het dilemma: wat mag je doen vanuit regelgeving en wat kun je met elkaar doen om het probleem op te lossen.
- Waterweg Wonen gaat met de uitkomsten van de dialoog verder aan de slag.

4.12 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Ontwikkeling woningvoorraad	7,0	8,0	7,6	7,5	7,4
• Betaalbaarheid en bereikbaarheid	6,0	8,0	7,7	7,2	
• Huisvesting specifieke doelgroepen	7,0	8,0	8,3	7,8	
• Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving	7,0	7,5	7,6	7,4	
• Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed	5,0	8,0	7,8	6,9	
Relatie en communicatie met corporatie	6,0	7,5	8,4	7,3	7,3
Invloed op corporatiebeleid	7,0	7,5	7,8	7,4	7,4
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,4⁵

⁵ De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/ volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen (visie op de financiële 'offers' en daarmee de visie op maatschappelijk rendement)?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen?

5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

Waterweg Wonen heeft een aantal maatschappelijke hoofddoelen die zij wil halen duidelijk aangegeven en uitgewerkt in haar Bedrijfsplan; die doelen worden jaarlijks bijgewerkt naar de actualiteit in de begroting en het Strategisch Voorraadbeleid. Ook zijn deze doelen terug te vinden in de Prestatieafspraken die zij met de gemeente en haar collega corporatie maakt binnen de kaders van het Actieplan Wonen (APW).

De volgende doelen zijn het meest relevant voor de vermogenspositie.

- Betaalbare huren: met name voor degenen die op huurtoeslag zijn aangewezen.
- Goed onderhoud en waar nodig renovatie van het overwegend oudere bezit gecombineerd met verduurzaming.
- Vermindering van het aantal sociale huurwoningen, met name door sloop van de oudere gestapelde bouw uit de 50'er en 60'er jaren. Daarnaast ook door verkoop van betere woningen.
- Nieuwbouw van met name eengezinswoningen die maar ten dele de gesloopte aantallen vervangen.
- Verbeteren van de leefbaarheid van woonbuurten met name waar de leefbaarheid nu onder de maat is.
- Lagere bedrijfslasten, zodat er meer geld over blijft voor maatschappelijke doelen.

De doelen worden in de (meerjaren)begroting en het Strategische Voorraadbeleid (SVB) inzichtelijk en concreet gemaakt en financieel vertaald, ook naar latere jaren. De in 2008 ingezette lijn wordt in de jaren daarna doorgezet, omdat de corporatie overtuigd was en is van de noodzaak van de omvorming van de eenzijdig opgebouwde wijken (zowel qua woningen als qua bevolkingsopbouw) naar gevarieerde woonbuurten. Hoe duidelijk de keuzes en de motivatie daarvoor ook zijn, het is niet altijd goed zichtbaar welke afwegingen Waterweg Wonen maakt ten opzichte van andere scenario's, inclusief de bijbehorende financiële gevolgen.

Het SVB wordt jaarlijks en het APW 3-jaarlijks bijgesteld; er is een nauwe koppeling tussen die twee. Het APW is steeds leidend voor de strategie van de corporatie en voor de periodieke prestatieafspraken. Het afgesproken programma is overigens niet blindelings uitgevoerd. In de gehele periode vinden tactische bijstellingen plaats: in de crisistijd van 2008-2014 werden bijvoorbeeld sloopplannen omgezet naar renovatie en werd het verkoopprogramma aangepast. Op die manier is voorkomen dat het vermogen van de corporatie in de gevarenzone terecht kwam.

In 2013 wordt (met een nieuwe bestuurder aan het roer) een nieuwe koers ingezet onder het motto 'Scherp aan de wind'. De uitwerking daarvan vindt plaats in het bedrijfsplan Vlaardingen Centraal voor de periode 2016-2019. Die koers is, behalve door de crisis, ingegeven door de nieuwe omstandigheden waar de gehele corporatiesector mee te maken krijgt, met als belangrijkste elementen de invoering van de Verhuurdersheffing en het teruggaan van de corporatie naar haar kerntaken. Er werd voor het eerst gekoerst op het terugbrengen van de bedrijfslasten, wat gecombineerd met de geleidelijke krimp van het woningbezit, een pittige opgave was. Ook het huurbeleid is een belangrijk onderdeel: om de toegenomen lasten te kunnen betalen vond de corporatie het noodzakelijk de huren extra te verhogen. In nauwe samenspraak met de Huurdersraad werd dit beleid al vrij snel weer gematigd zodra de financiën dat toelieten.

De maatschappelijke doelen zijn in hoofdlijnen steeds dezelfde gebleven, maar externe signalen (vanuit de provincie en het WSW) sloten aan bij de inzichten die inmiddels ook bij de corporatie zelf gegroeid waren. Zij heeft zich in 2017 actief in het regionale debat over de woningbehoefte gemengd om deze nieuwe ontwikkelingen mee te nemen. In deze periode heroverweegt ze of de vermindering van het aandeel sociale huurwoningen wel in dezelfde mate moet worden nagestreefd en ze weegt ook sloop veel zorgvuldiger af tegen alternatieven. De interne werkwijze is daarop aangepast. Was aanvankelijk de besluitvorming over projecten nog voornamelijk gebaseerd op toetsing aan de taakstelling in het SVB en het APW, recentelijk wordt met behulp van assetmanagement per project/complex steeds bekeken welke alternatieven er zijn en welke het beste passen bij de doelen én bij het beste financiële resultaat. Daarmee volgt Waterweg Wonen de suggestie van het WSW om assetmanagement in te zetten: er worden nu meerdere scenario's vergeleken voordat de keuze voor een bepaalde aanpak wordt gemaakt. Dat leidt er onder meer toe dat vaker leefbaarheidsmaatregelen worden genomen (bv. de sociale huismeesters) en minder snel tot sloop wordt overgegaan, waardoor de druk op het vermogen afneemt.

Waterweg Wonen heeft in haar Investeringsstatuut (van 2018) en het Treasurybeleid (voor de gehele periode) vastgelegd op welke manier zij investeringen afweegt en beoordeelt. En ruimer: hoe zij met haar vermogen wil omgaan. Het Investeringsstatuut geeft een kader voor de investeringsbeslissingen. Het geeft inzicht in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die met investeringen gepaard gaan, inclusief objectieve beoordelingscriteria.

De corporatie hanteert duidelijke uitgangspunten en doelstellingen m.b.t. de vermogenspositie die als ijkpunt dienen om te beoordelen of het totaal aan plannen en projecten haalbaar is. Het was tot voor kort alleen niet altijd duidelijk zichtbaar hoe dat afwegingsproces verliep en welke keuzes waarom zijn gemaakt. Met de invoering van het assetmanagement in 2018 is dat nu wel het geval.

De belangrijkste instrumenten die Waterweg Wonen hanteert om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn het Bedrijfsplan, het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) en het jaarverslag. In het Jaarverslag 2015 zijn de prognoses weergegeven in de vorm van de normen voor Solvabiliteit, Loan to Value (LTV), Interest Current Ratio (ICR) en Debt Service Coverage Ratio (DSCR). In de jaarverslagen is steeds terug te lezen wat er daadwerkelijk is bereikt.

De prognoses (tussen de haakjes) en resultaten (**vetgedrukt**) met betrekking tot de financiële positie komen voor de periode 2015 – 2018 kort samengevat op het volgende neer.

Kengetal	2018*	2017	2016	2015	Norm WSW
Solvabiliteit*	47% (32%)	25% (30%)	27% (30%)	32%	> 20%
Loan to Value	52% (68%)	72% (71%)	72% (71%)	69%	< 75%
ICR	1,8 (2,45)	2,41 (2,18)	2,17 (2,10)	1,97	> 1,4

* Solvabiliteit en Loan to Value worden met ingang van 2018 niet langer op basis van bedrijfswaarde, maar op basis van beleidswaarde uitgedrukt. Ze zijn daarmee niet meer vergelijkbaar met voorgaande jaren.

Uit de jaarstukken valt af te leiden dat vanaf 2015 de vermogenspositie langzaam achteruitloopt en dat de Loan to Value (LTV) zelfs boven de maximale norm dreigt uit te komen, zoals het WSW ook in haar brief in dat jaar aangeeft. De kengetallen Solvabiliteit en LTV verbeteren in 2018 echter aanzienlijk, omdat een andere grondslag wordt aangehouden dan in voorgaande jaren (beleidswaarde in plaats van bedrijfswaarde). Deze aanpassing van de grondslagen wordt door de corporatie niet toegelicht, maar het verandert aan de feitelijke situatie niet veel. Waterweg Wonen merkt in haar Jaarverslag 2018 dan ook op dat vermogensherstel de komende jaren van groot belang blijft om haar taakstelling op gebied van herstructurering en vervangende bouw te blijven halen. Met de parameter ICR blijft Waterweg Wonen ruim boven de gestelde norm van het WSW, al geeft 2018 een forse daling te zien.

De verzwakking van de vermogenspositie heeft te maken met het forse renovatie- en sloop-nieuwbouwprogramma van Waterweg Wonen wat zowel tot relatief meer leningen leidt als tot afboeking van onrendabele toppen. Met name bij sloop zijn die hoog, al probeert de corporatie die te compenseren met grondopbrengsten van koopwoningen in de opnieuw te ontwikkelen gebieden; ook de verkoop van bestaand bezit draagt aan die compensatie bij.

Waterweg Wonen heeft de laatste jaren het huurbeleid zodanig gematigd dat de huurverhogingen inmiddels gemiddeld onder de inflatie uitkomen. Ook heeft zij zowel de huurharmonisatie ineens bij mutatie als de extra huurverhoging voor hogere inkomens afgeschaft. Hierdoor stijgen de inkomsten niet meer voldoende om de wél doorlopende kostenstijgingen te dekken. Kostenstijgingen kunnen zo niet geheel worden gecompenseerd door de lagere bedrijfslasten. De opmerking van het WSW over de relatief lage onderhoudsgaven geven aan dat in die hoek waarschijnlijk compensatie is gezocht, maar expliciete keuzes op dat onderdeel zijn niet zichtbaar.

In de Aedes benchmark scoort Waterweg Wonen in bijna alle jaren van de visitatieperiode een A (kopgroep) op de bedrijfslasten; alleen het laatste jaar komt ze net in B terecht, omdat de dienstverlening weer meer prioriteit krijgt. Ze behoort tot de corporaties met relatief lage bedrijfslasten. Ze heeft deze in de visitatieperiode verlaagd van € 850 per vhe naar € 747 per vhe. Deze verlaging van de bedrijfslasten is gerealiseerd door geleidelijke krimp van het aantal fte's gecombineerd met verbetering van allerlei bedrijfsprocessen.

Bedrijfslasten volgens CBC Benchmark	2018	2017	2016	2015
Bedrijfslasten per vhe	€ 747	€ 732	€ 734	€ 850
Aedes benchmark	B	A	A	A

Door de verlaging van de bedrijfslasten is de financiële positie van Waterweg Wonen verbeterd en heeft ze haar financiële ruimte voor de maatschappelijke doelen vergroot.

In de visitatieperiode heeft Waterweg Wonen een administratieve scheiding aangebracht tussen het zgn. Daeb en niet-Daeb bezit. De niet-Daeb woningen vormen nog geen 2% van het totaal aantal woningen en heeft binnen de corporatie dan ook niet tot ingewikkelde afwegingen geleid.

De kanttekening die de commissie heeft bij dit onderdeel is dat lang is vastgehouden aan het strak uitvoeren van al veel eerder afgesproken plannen voor fysieke ingrepen, zoals sloop, nieuwbouw en renovatie en de nagestreefde forse krimp van de sociale huursector. Dat heeft er mede toe geleid dat de eigen doelstellingen voor solvabiliteit en Loan to Value niet zijn gehaald.

Zoals hierboven aangegeven is er met ingang van 2017 geleidelijk een verandering ingezet. Deze is op alle niveaus in de organisatie zichtbaar: van RvC tot uitvoerende medewerkers worden in 2018 nieuwe wegen ingeslagen. Dat heeft ook gevolgen voor de ontwikkeling van het financieel vermogen: minder sloop, maar ook geringere krimp van het aantal woningen, verbeteren op termijn de vermogenspositie en zullen dan uiteindelijk leiden tot een betere solvabiliteit en lagere Loan to Value.

Samengevat passen de ambities en doelen van Waterweg Wonen binnen de financiële mogelijkheden. Zij gaat hier op onderdelen verder dan in eigen prognoses was aangegeven, maar blijft binnen de door haar gestelde randvoorwaarde dat zij binnen de kaders moet blijven van Aw en WSW.

5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Waterweg Wonen met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze transparant verantwoordt hoe ze haar vermogen inzet voor maatschappelijke prestaties en daarbij duidelijk financiële randvoorwaarden formuleert. De weg naar een betere afweging en onderbouwing van de inzet van vermogen is al ingeslagen.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	7

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. Strategievorming en sturing op prestaties;
2. Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen;
3. Externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader 6.0 als referentie.

6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks (dat doet de Aw). De visitatiecommissie heeft zich een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiebesturing van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de Raad van Commissarissen, de bestuurder, de controller en de beleidsadviseur.

6.1.1 Strategievorming

De huidige strategie van Waterweg Wonen valt niet goed te duiden zonder de geschiedenis van vóór de visitatieperiode erbij te betrekken.

Waterweg Wonen heeft de hoofdlijn van haar strategie al ver voor de visitatieperiode bepaald in haar eerste Strategisch Voorraadbeleid (SVB) van 2005. Dat vormde tevens de basis voor de eerste beleidsvisie met de gemeente en de collega corporatie Samenwerking in 2006. In overleg met deze partijen is in 2008 het Actieplan Wonen (APW) ontstaan met een looptijd tot 2030. Het omvat zowel afspraken over huurbeleid, als ook afspraken over de kwaliteit en samenstelling van de woningvoorraad. Dat laatste was voor de corporatie van groot belang, omdat een groot deel van het woningbezit bestond uit woningen die in de 50'er en 60'er jaren waren gebouwd. Er werden herstructureringsgebieden aangewezen, afspraken gemaakt over renovatie en sloop/nieuwbouw en over verkoop van sociale huurwoningen. Tegelijkertijd werd de lijn ingezet om het aantal sociale huurwoningen terug te brengen van ruim 11.000 in 2015 naar ca. 8.400 in 2030, een daling van ruim 23%. Die doelstelling werd gemotiveerd door de afnemende vraag naar woningen in Vlaardingen. Ook de wens om tot een meer gevarieerde bevolkingssamenstelling te komen speelde mee. Hoewel ook andere thema's in het APW worden meegenomen (wonen en zorg, leefbaarheid, woonruimteverdeling) lag het accent op de fysieke aanpak van het woningbezit. De lange looptijd werd bewust gekozen om langdurig verzekerd te zijn van politieke binding en om grotere investeerders langer aan de gemeente en de corporatie te binden. Het APW is jarenlang een belangrijke en drijvende visie op de ontwikkeling van de stad geweest die richting gaf aan het handelen van alle betrokken partijen. Later wordt duurzaamheid als nieuw onderdeel toegevoegd, waarop meteen fors wordt ingezet; ook dat punt wordt opgenomen in het APW. Het APW, het SVB, het Bedrijfsplan en de Jaarbegrotingen zijn nauw met elkaar verbonden; de doelstellingen in alle documenten zijn concreet en helder geformuleerd.

Zoals bij het deel over de inzet van vermogen al is aangegeven, blijft de lijn die in 2008 is ingezet tot 2017 overeind, inclusief de voorgenomen krimp van de sociale huursector. In 2017 komen er signalen van de provincie dat de krimp van de sociale huursector in de regio Rijnmond veel te fors wordt ingezet. Ook het WSW adviseert Waterweg Wonen om nog eens goed te kijken naar het sloop/nieuwbouw programma, omdat dat een forse wissel trekt op de financiële positie. Dat alles sluit

aan bij de discussie die inmiddels ook binnen Waterweg Wonen zelf op gang is gekomen. Er worden actieve bijdragen geleverd aan de discussie over de regionale woningmarkt, waarbij de corporatie ook nieuwe inzichten over de sterkere vraag naar sociale huurwoningen inbrengt. Verder speelt een rol dat de inmiddels bereikte resultaten in een aantal wijken de druk verminderen om op dezelfde manier met omvangrijke sloop/nieuwbouw ingrepen door te gaan. Ook de teruglopende tevredenheid van de huurders baart de corporatie zorgen.

Het recent ingevoerde assetmanagement heeft tot gevolg dat de ingrepen in complexen momenteel breder worden gewogen en niet alleen uit het APW of de prestatieafspraken voortvloeien. De leefbaarheid van een aantal buurten/complexen kan worden verbeterd zonder ingrijpende fysieke maatregelen en de sociale programma's krijgen meer aandacht. De corporatie heeft (onder een nieuwe bestuurder in 2017) met haar nieuwe motto "*van goed naar beter*" deze lijn bevestigd en ingezet.

Procesmatig gezien is de strategievorming van de corporatie van meet af aan het resultaat van de gezamenlijke inzet van directie/MT, RvC en Huurdersraad. De Huurdersraad wordt nauw bij alle essentiële stappen betrokken. Tegelijkertijd is altijd er een sterke koppeling geweest tussen de gemeente en de corporatie(s): bijna 10 jaar lang is de gezamenlijk afgesproken hoofdlijn van de strategie aangehouden en alleen op onderdelen aangepast aan de omstandigheden. Zo is bijvoorbeeld in de crisisperiode 2008-2014 de voorgenomen sloop van een aantal complexen omgezet naar renovatie of groot onderhoud.

De argumentatie die bij de verschillende keuzes is gehanteerd, was niet altijd even goed zichtbaar. Dat had voor een deel te maken met de keuze om de doelen en afspraken met de gemeente en collega corporatie voor langere termijn vast leggen en te blijven volgen. Daarmee is impliciet gekozen om niet elke keer opnieuw een fundamentele afweging te maken. Inmiddels is daar een kentering zichtbaar.

Los van tactische aanpassingen in de crisisperiode, is de in 2008 ingezette koers lang vastgehouden zonder dat er fundamentele vragen zijn gesteld over de koers of alternatieve scenario's zijn overwogen. Het lijkt alsof die koers te lang is vastgehouden. Toch heeft de commissie hier begrip voor. De bestuurders van de corporaties en de gemeente vreesden dat het ter discussie stellen van de ingezette koers tot uitstel van de plannen zou leiden met alle risico's van dien. Dan zou er nooit bereikt zijn wat nu, zelfs dwars door de crisis heen, tot stand is gebracht. Het laatste jaar is een kentering zichtbaar en bezint de corporatie zich weer meer op wat zij vanuit haar eigen positie wenselijk vindt en gaat daar ook de discussie met de gemeente en de regio over aan.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 8. Waterweg Wonen voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn er voor de consistente wijze waarop de visie en ambities worden gehanteerd bij de besluitvorming; ze zijn steeds actueel en goed uitgewerkt in concrete doelen en prestaties. Ook de manier waarop de strategie tot stand is gekomen en de betrokkenheid van belanghebbenden daarbij is inzichtelijk gemaakt en overtreft de norm.

6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties

Waterweg Wonen heeft haar sturing op verschillende niveaus georganiseerd, maar het centrale middel zijn de tertaalrapportages, waarin de corporatie elke 4 maanden aangeeft hoe de vlag erbij staat. De indeling van de rapportage kent de volgende hoofdstukken: na een algemene inleiding volgt eerst een pagina met stoplichten waarin alle KernPrestatieIndicatoren (KPI's) zijn opgenomen in resp. groen, oranje of rood. Daarna volgen de stand van de afspraken tussen de directeur en de RvC, een statusoverzicht van de aanbevelingen van de accountant, de financiële positie en een uitgebreide rapportage waarin de belangrijkste ambities vertaald naar activiteiten worden weergegeven met allerlei kengetallen en indicatoren voor verhuur, onderhoud, leefbaarheid e.d. Daarnaast is ook de

voortgang van de prestatieafspraken en de actualisatie van het APW goed te volgen in de jaarstukken. Tenslotte volgt nog een risicoparagraaf.

De rapportages zijn gedurende de hele visitatieperiode ongeveer in dezelfde vorm gepresenteerd. Er is steeds te zien wat de prognose is voor het behalen van het doel en bij de toelichting wordt aangegeven wat de reden is dat een prognose afwijkt en welke actie wordt ondernomen. De rapportages zijn met name kwantitatief van aard; de meer kwalitatieve punten komen onder meer in het MT en de RvC aan de orde, waar regelmatig wordt bijgepraat over nieuwe ontwikkelingen in de sector, de regio en de gemeente, en de mogelijke gevolgen daarvan voor de corporatie.

De tertaalrapportages sluiten goed aan bij de eerder gemaakte plannen op hoger niveau zoals Bedrijfsplan, SVB en APW/Prestatieafspraken. Ook in het jaarverslag wordt een indeling gehanteerd die aansluit bij het bedrijfsplan. In het jaarverslag staat bovendien een Maatschappelijk rendement model met een beknopt overzicht van de doelen, de acties, de investeringen, de resultaten en de gerealiseerde maatschappelijke effecten. Dat is een uitzonderlijke manier om de maatschappelijke effecten van alle inspanningen in beeld te brengen.

De monitoring en de opvolging is geregeld binnen het MT en de RvC; de rapportages worden nagelopen en acties worden vastgelegd als dat nodig is. Kortom: als prestaties dreigen niet te worden gehaald, wordt actie ondernomen of wordt een verklaring gegeven dat het doel voor de corporatie niet haalbaar is (bijvoorbeeld wanneer de gemeente niet kan leveren of geen aannemer is te vinden).

Recent is de sturing van veel besluiten op complexniveau verbeterd met de invoering van assetmanagement. Alle beslissingen op complexniveau (van onderhoud tot sloop/nieuwbouw) worden onderbouwd vanuit sociaal, technisch en financieel perspectief en mogelijke scenario's worden afgewogen met een eindoordeel waarover een beslissing wordt gevraagd. Die beslissingen zijn onderbouwd volgens de richtlijnen uit het recent opgestelde Investeringsstatuut.

De visitatiecommissie beoordeelt de Sturing op maatschappelijke prestaties met een 8. Waterweg Wonen voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat het monitorings- en rapportagesysteem goed in elkaar zit en in lijn is met de beleidskaders op het niveau van Bedrijfsplan, SVB en prestatieafspraken. Afwijkingen worden goed aangegeven en opvolging is zichtbaar gemaakt. De keuze om de sturing van beslissingen op complexniveau te verbeteren is nog maar kortgeleden gemaakt, maar is een forse verbetering.

6.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen haar functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk vormgeeft.

De raad is actief in haar taakvervulling als het gaat om de maatschappelijke doelen. Zij heeft haar visie op haar maatschappelijke rol vastgelegd in een Toezichtskader. Daarin is onder meer aangegeven wat de RvC als haar rol en taak ziet met betrekking tot strategievorming en de verschillende belanghebbenden. Zij stelt de definitieve lijst van belanghebbenden vast. De raad zorgt op verschillende manieren ervoor dat de gestelde maatschappelijke doelen worden bewaakt en worden bijgesteld als de tijden of inzichten veranderen.

De raad houdt zich intensief bezig met de belangrijkste thema's van het maatschappelijk werkveld van de corporatie. Alle belangrijke velden worden in de raad besproken en waar nodig wordt de bestuurder kritisch bevraagd. Afspraken met de gemeente, SVB, sturing van projecten, huurbeleid, wonen en zorg, leefbaarheid duurzaamheid, huurbeleid, komen langs in de vergaderingen. De RvC gaat regelmatig op werkbezoek om haar beelden extern aan te vullen.

Maatschappelijke en innovatieve onderwerpen worden voorbereid en uitgediept in de commissie Maatschappelijke Innovatie (kortweg CMI sinds 2016). De CMI vervult een adviserende rol richting MT en directie. Ze heeft onder meer inspiratiebijeenkomsten belegd waarbij externe belanghebbenden worden uitgenodigd, zoals over Wonen en Zorg (met de Huurdersraad) en “doe-participatie”.

De RvC heeft direct contact en overleg met de Huurdersraad en de OR, en zij is ook actief naar andere belanghebbenden. Alle RvC leden hebben een aantal belanghebbenden onder hun hoede genomen en onderhouden daarmee contact. Het contact met de Huurdersraad is intensief en betekent dat de RvC rechtstreeks geïnformeerd wordt over de belangrijkste standpunten, maar ook over de verschillen van inzicht tussen de bestuurder en de Huurdersraad. De verschillen worden bespreekbaar gemaakt zonder dat de RvC op de stoel van de bestuurder gaat zitten. De raad houdt op deze manier niet alleen op de formele momenten toezicht op het werk van de corporatie, maar krijgt via de vele, meer informele contacten en ontmoetingen een brede kijk op het reilen en zeilen ervan.

Elk jaar organiseert de RvC een zelfevaluatie waar haar eigen rol en die van de afzonderlijke leden wordt geëvalueerd, en waar ook wordt bekeken aan welke punten de RvC meer aandacht wil besteden. Uit die evaluaties blijkt dat zij de afgelopen jaren op meerdere punten haar betrokkenheid met bepaalde maatschappelijke vraagstukken heeft vergroot. Dat loopt van de wens in 2015 om meer voeling te krijgen met de omgeving tot de conclusie in 2017 dat de RvC kritisch wil blijven kijken naar het Actieplan Wonen en het eigen Strategisch Voorraadbeleid. Men wil een eigen lijn kunnen vasthouden ten opzichte van de gemeente als dat nodig is. Deze bezinningsmomenten zijn terug te zien in het werk van de RvC in de periode erna, zoals bijvoorbeeld in de geleidelijke wending die de corporatie maakt ten aanzien van sloop/nieuwbouw en de voorgenomen krimp van de sociale voorraad.

We beoordelen Waterweg Wonen op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt. Er zijn twee pluspunten voor de grote betrokkenheid met de belanghebbenden en voor de grote aandacht voor de maatschappelijke rol en taken van de corporatie.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

6.3.1 Externe legitimatie

Waterweg Wonen onderhoudt een groot netwerk van belanghebbenden. Ze is actief deelnemer in het netwerk; op lokaal niveau (gemeente, collega corporatie, maar ook zorginstellingen e.d.) en op regionaal en landelijk niveau. De Huurdersraad overlegt periodiek met de bestuurder, maar ook de RvC houdt nauw contact. Daarnaast is er een groot netwerk van zorgverleners, politie, brandweer en andere partijen dat regelmatig bij de voorbereiding van beleid en uitvoering wordt betrokken. Waterweg Wonen organiseert regelmatig bijeenkomsten met belanghebbenden over verschillende thema's, zoals b.v. Wonen en Zorg en participatie. De verschillende belanghebbenden vinden dat de corporatie goed rekening houdt met hun inbreng en zien dat ook terug in beleid en uitvoering van Waterweg Wonen.

De corporatie maakt die betrokkenheid zichtbaar in het Bedrijfsplan, de jaarlijkse plannen, jaarverslagen en tertaalrapportages en verslagen van de RvC. De inbreng van de andere partijen en de discussies die daar spelen zijn terug te vinden in de diverse beleidsstukken, maar ook in de verslagen van bijvoorbeeld de RvC, het overleg met de Huurdersraad en met de gemeente en collega corporatie.

De visitatiecommissie meent dat Waterweg Wonen breed aandacht geeft aan externe legitimatie. Zij is zich zeer bewust van de belangen en belanghebbenden in haar omgeving en doet er veel aan om contacten met hen te onderhouden.

Waterweg Wonen scoort op dit onderdeel een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat zij zich actief opstelt in het betrekken van externe partijen en een heldere visie heeft op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn en dat ook goed communiceert.

6.3.2 Openbare verantwoording

De corporatie beschrijft haar resultaten in het jaarverslag en maakt daarvan ook een korte (grotendeels grafische) samenvatting van de voornaamste prestaties. Deze wordt ook in het bewonersblad opgenomen. Het biedt een goed leesbaar overzicht, al ligt de nadruk hier op de behaalde prestaties en zijn de niet behaalde doelen niet meer zichtbaar. Op de website zijn de verschillende documenten over governance gemakkelijk in te zien, maar het Jaarverslag en de korte samenvatting ervan zijn er niet zo gemakkelijk te vinden. De diverse plandocumenten zijn er helemaal niet terug te vinden.

De relatie van de resultaten tot de plannen worden goed zichtbaar gemaakt in het Jaarverslag, maar de afwijkingen worden niet altijd uitgelegd. Er wordt in algemene zin informatie gegeven over de gemaakte prestatieafspraken. De prestatieafspraken en het Actieplan Wonen zelf staan wel op de website, maar zijn moeilijk te vinden.

Waterweg Wonen kan haar verantwoording nog verbeteren door duidelijker aan te geven op welke manier de verzamelde inbreng van belanghebbenden is verwerkt in de plannen, voorstellen of een aanpassing van de strategie en dat ook zichtbaar te maken op de website.

We beoordelen de openbare verantwoording van Waterweg Wonen met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat de belangrijkste informatie (het Jaarverslag) is samengevat in publieksversies.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Waterweg Wonen als volgt.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming	8	33%	8
	Sturing op prestaties	8		
Maatschappelijke rol RvC		8	33%	8
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	33%	7,5
	Openbare verantwoording	7		
Eindoordeel Governance				7,8

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Waterweg Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascop heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met Waterweg Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort	21-1-2019	Joos Jacobs, Directeur Pentascop

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Waterweg Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Waterweg Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	21-01-2019	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring René Grotendorst

René Grotendorst verklaart hierbij dat de visitatie van Waterweg Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

René Grotendorst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft René Grotendorst geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal René Grotendorst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Waterweg Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	21-01-2019	René Grotendorst

Onafhankelijkheidsverklaring Adriaan de Man

Adriaan de Man verklaart hierbij dat de visitatie van Waterweg Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Adriaan de Man heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Adriaan de Man geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Adriaan de Man geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Waterweg Wonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort	21-01-2019	Adriaan de Man

Bijlage 2 CV's visitatoren

Cv Germa Reivers



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitor woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale
Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascop (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: *Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.*

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat: meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.



CV René (Renze) Grotendorst

Personalia

- Opleiding** : Master Change Management bij SIOO (2002)
: Leergang Sturen van Verandering van Organisaties bij SIOO (1989)
: Managementtraining bij Schouten en Nelissen (1985)
: Politicologie/ Bestuurskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (1977)

Loopbaanoverzicht

- 2015- heden : Eigen adviespraktijk GROWEST
2015 - 2017 : Adviseur Wibautgroep Gemeente Amsterdam
2010 – 2015 : Voorzitter Raad van Bestuur Woningstichting Rochdale
2004 – 2010 : Directeur Projectbureau Noordwaarts/ Zuidelijke IJ-oever, Gemeente Amsterdam
1999 – 2004 : Directeur Bureau Parkstad, Gemeente Amsterdam
1996 – 1999 : Directeur van Kwadrant, advies en projectmanagement voor Stedelijke Vernieuwing
1989 - 1996 : Algemeen Directeur bij woningcorporatie Nieuw Amsterdam
1984 - 1989 : Adjunct-directeur bij woningcorporatie Nieuw Amsterdam
1980 - 1984 : Stafmedewerker bij de A'damse Federatie van Woningcorporaties
1978 - 1980 : Consulent Zuid-Holland bij het NCIV (nu Aedes)
1975 - 1978 : Projectleider stadsvernieuwing bij de Gemeente Amsterdam

Belangrijkste relevante werkervaring /resultaten

Wibautgroep/GROWEST

Verschillende adviesopdrachten binnen de gemeente Amsterdam, het Ministerie van Wonen, de gemeente Haarlemmermeer op het gebied van stedelijke ontwikkeling en huisvesting. Veel contacten met woningcorporaties, ontwikkelaars en beleggers.

Coaching van senior projectmanagers.

Advisering van senior opdrachtgevers bij hun ontwikkeltraject.

Adviseur van training van Ambtelijk Opdrachtgevers.

Rochdale

Corporatie die in problemen raakte door de fraude van voormalige voorzitter van de RvB. Los daarvan was de organisatie verwaarloosd en waren er te grote risico's genomen in projecten.

- Samen met collega RvB leden basis op orde gebracht; organisatie weer stuurbaar en bij vertrek weer binnen de financiële normen.
- Organisatie ingrijpend veranderd en de omvang beter afgestemd op de grootte (krimp).
- Governancestructuur en – praktijk, m.n. rollen RvB en RvC, opnieuw vormgegeven.
- Heb projectenportefeuille uitgedund en weer gezond gemaakt
- Externe netwerk met collega's, gemeenten en ander belanghebbenden opnieuw vorm en inhoud gegeven.

Noordwaarts/ Zuidelijke IJ-oever

Twee projectorganisaties;

Noordwaarts opgezet voor een 6-tal grote projectgebieden in Amsterdam Noord.

- Heb Noordwaarts opgezet op basis van samenwerking tussen stadsdeel Noord en de Centrale Stad.
- Strategie uitgezet voor de ontwikkeling van de noordelijke IJ-oever en Centrumgebied Amsterdam Noord en aansluitend besluitvorming en uitvoering geregeld.
- Samenwerking met partners en belanghebbenden in de projectgebieden georganiseerd; ontwikkelaars/ corporaties en bedrijven, winkeliersvereniging, bewonersgroepen, enz.
- Budgetverantwoordelijk voor zowel voorbereiding als uitvoering; omvang ca. 100 miljoen per jaar.
- Management van een groep van ca. 60 professionals met verschillende expertise.

Zuidelijke IJ-oever: Projectorganisatie van een 4-tal projectgebieden aan de zuidelijke IJ-oever (waaronder Oosterdokseiland en Stationseiland). Waar ik vergelijkbare taken vervulde als bij Noordwaarts met dien verstande dat hier de organisatie van de realisatie veel belangrijker was.

Bureau Parkstad

Dit bureau opgezet en uitgebouwd dat een samenwerkingsverband vormt van de centrale stad en de 4 stadsdelen in de westelijke tuinsteden.

- De samenwerking tussen stadsdelen en stad ingericht, zodat de gemeente als eenheid naar buiten kon optreden. Samenwerking tussen betrokken corporaties en gemeente opgezet.
- Met "Parkstad 2015" gezorgd voor een visie, strategie en hoofdlijnen voor de vernieuwingsoperatie die (alleen al voor de gemeente) een omvang van enkele miljarden had.
- Belangrijke rol gespeeld bij de begeleiding van de uitvoering van de vernieuwing door de stadsdelen.
- De samenwerking met andere partners in het gebied tot stand gebracht: naast de corporaties waren dat diverse instellingen, ontwikkelaars, bewonersorganisaties, enz.

Management van een groep van ca. 20 professionals.

Kwadrant

Dit bureau, dat ik heb opgezet onder de vleugels van de toenmalige Nationale Woningraad, leverde op basis van samenwerking tussen een aantal gevestigde bureaus (o.a. RIGO, KAW-architecten en voormalige Werkgroep 2000) advies en projectmanagement voor stedelijke vernieuwingsprojecten in het hele land.

- Opzetten van een advies- en projectmanagementbureau voor stedelijke vernieuwing.
- Eindverantwoordelijk voor opzet, sturing en procesmanagement van ca. 15 projecten met name in (middel-) grote steden. Trad in dat verband vaak op als voorzitter/adviseur van bestuurlijke teams (wethouders, directeuren) die als gezamenlijk opdrachtgever fungeren voor deze vaak gecompliceerde projecten.
- Belangrijkste rol: binden van partijen met verschillende belangen, organiseren van proces van planvorming en uitvoering en het waarborgen van voortgang.

Nieuw Amsterdam

Woningcorporatie die in 1983 werd opgericht om de vernieuwing van de Bijlmermeer tot stand te brengen; dat hield o.m. in het overnemen van beheer- en ontwikkeltaken van het woningbezit van 14 corporaties in dit gebied met het doel te komen tot een samenhangende vernieuwingsstrategie voor dit gebied.

- Heb als adjunct bijdrage geleverd om de nieuwe organisatie op te zetten en de belangrijkste beheertaken onder controle te krijgen.
- Was van meet af aan actief bij het opstellen van een nieuwe strategie voor de Bijlmer, maar dat kon ik pas echt inhoud geven toen ik in 1987 algemeen directeur werd.
- Heb ervoor gezorgd dat in de periode 1989 – 1992 samen met de gemeente en stadsdeel een strategie en een plan voor de vernieuwing van de Bijlmer en een Saneringsplan voor de corporatie. Vanaf midden 1992 in dezelfde combinatie van partijen de uitvoering van deze vernieuwingsoperatie geleid.

Nieuw Amsterdam was in 1996 een woningcorporatie met ca. 12.500 woningen.



Kernkwaliteiten

- strategisch denken gekoppeld aan uitvoeringsgerichtheid
- goed inzicht in maatschappelijke en politiek-bestuurlijke verhoudingen
- sterk in veranderingsprocessen
- resultaatgericht, gecombineerd met doorzettingsvermogen
- goed netwerk in vastgoedsector

Nevenactiviteiten

- Penningmeester Gezondheidscentrum (1990- 1998)
- Bestuurslid Het Nieuwe IJ (2005 -2010)
- Voorzitter Aandeelhoudersbestuur Westland Kaasgroep (2015 – heden)
- Bestuurslid VvE Westerkaap II (2016 – heden)



Curriculum vitae

Drs. Adriaan Th. de Man

Woonplaats: Amstelveen
Geboortedatum: 19-02-1964

Persoonlijk profiel

‘Als je blijft geloven wat je altijd geloofde, zul je blijven denken wat je altijd al dacht en zul je blijven krijgen wat je altijd al kreeg’

Adriaan wil mensen inspireren en prikkelen om uit hun comfortzone te treden en daarmee hen verder te helpen ontwikkelen en nieuwe mogelijkheden zien. Hij verbindt daarbij gevoel en ratio, bovenstroom en onderstroom, persoonlijke ontwikkeling en team/organisatie ontwikkeling, toekomst ambitie en werken in het hier en nu. En gaat daarbij op zoek naar ‘Neue Kombinationen’ in zowel het verbinden van mensen, ideeën en processen.

Vanuit een scherp observatievermogen kan Adriaan snel teruggeven wat er speelt bij individuen en/of teams en vanuit die duidelijkheid werken aan meerwaarde voor iedereen. Hij gebruikt daarvoor onder ander de door hemzelf ontwikkelde vorm ‘schaduwcoaching’.

Specialiteit

Persoonlijke ontwikkeling in relatie tot team- en organisatieontwikkeling
Schaduwcoaching.

Ervaring met

Zakelijke dienstverlening

- Leiderschap en Teamontwikkeling
- Ondernemerschap, bedrijfs- en persoonlijke groei
- (Schaduw)coaching
- Leermanager van meerjarige leertrajecten

Maatschappelijke –en zorgorganisaties

- Teamontwikkeling

Wooncorporaties

- Visitaties
- Schrijven ondernemersplan

Industrie

- Management development trajecten
- Ondernemerschap, bedrijfs- en persoonlijke groei
- Schaduw(coaching)
- Leermanager van meerjarige leertrajecten

Gemeente & overheid

- Leergang Ambtelijk Opdrachtgeverschap
- Leiderschap en Teamontwikkeling
- Leermanager van meerjarige leertrajecten
- (Schaduw)coaching

Opdrachtgevers

- Gemeente Amsterdam
- Rijkswaterstaat
- Provincie Friesland
- Inspectie voor Leefomgeving en Transport
- De Baak
- KTBA
- Zayaz
- ABN AMRO
- Stichting MEE
- Delft Instruments
- Volker Wessels
- Programma Groeiversneller

Rollen

- Trainer
- Leermanager/facilitator
- Schaduwcoach
- Intervisiebegeleider
- Accountmanager
- Trainingsacteur
- Lid visitatiecommissies Voorzitter
visitatie-commissies
- Sparring partner
- Verandercoach
- Programma-manager

Persoonlijke ontwikkeling

Adriaan is afgestudeerd in Politicologie/Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft hij diverse trainingen gevolgd bij de Baak o.a. op het gebied van coaching, organisatieontwikkeling, groepsdynamica en persoonlijk leiderschap. Daarnaast heeft hij als (co)trainer veel kennis opgedaan op het gebied van persoonlijke groei en bedrijfsgroei en het vormgeven van leerprogramma's. Adriaan is gelicenseerd trainer van de HBDI-denkvoorkeurstijltest.

Projecten (een selectie)

Gemeente Amsterdam (2016 – nu)

Ontwikkeling en uitvoering van leergang Ambtelijk Opdrachtgeverschap. Diverse spinoffs voor teams en afdelingen n.a.v. opdrachtgeverschap/resultaatgericht werken. (Schaduw)coaching.

Visitaties (2016 – nu)

Lid visitatiecommissies Tablis Wonen, Beter Wonen IJsselmuider, Valburg, Zayaz.

Rijkswaterstaat (2015 – 2018)

Ontwikkeling en begeleiding diverse trainingen Inspirerend Leiderschap voor middenmanagement.

KTBA (2015 – nu)

Diverse trainingen HBDI-denkvorstijlen incl. intervisie voor talentprogramma, salesteam en MT.

Inspectie voor Leefomgeving en Transport (2017 – 2018)

Lid van trainingsteam dat middenmanagementlaag ondersteunt bij veranderproces.

Progammagroeiversneller (2008 – 2013)

Vanuit destijds de Baak mede-initiatiefnemer met PwC Philips, AKD en Port4Growth. Mede vormgever van het programma en gedurende 5 jaar trainer/coach/intervisiebegeleider in diverse modules gericht op persoonlijke groei van ondernemers van MKB-bedrijven.

Social Venture Network Europe (2011 -2013)

Als bestuurslid verantwoordelijk voor de inhoudelijke organisatie van twee SVN Europe conferenties in Nederland (2012 en 2013)

De Baak (2000 – 2010)

Programmamanager van diverse (internationale) management developmentprogramma's o.a. ABNAMRO, Delft Instruments, ING, TNT Post, Rabo, Volker Wessels. Ontwikkelen, begeleiden en op de kaart zetten van een aantal programma's specifiek gericht op ondernemers. Verantwoordelijk voor en begeleiding van de Masterclass Kennismanagement. Coach/trainer bij New Venture businessplan wedstrijd. Diverse coachingsopdrachten.

Daarnaast

Stichting Werklust (2011 – nu)

Vanuit Stichting Werklust willen wij mensen weer de regie geven over hun eigen loopbaan. Begeleider creatiesessies

Stichting Bewegende Beelden (2007 – nu)

Onregelmatige inspiratie diners en Bewegende Beelden festival, gericht op inspiratie en ontspanning.

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position paper 2019

Beleidsplannen en afspraken rondom uitwerking prestatie afspraken:

- Convenant Veilig Leven Brandweer verlenging
- Convenant huisvesting tijdelijke arbeidsmigranten 2016-2020
- Convenant veilig leven Brandweer - WaWo
- Getekende SWO Wonen en Zorg Timon_WaWo
- Getekende Samenwerkingsovereenkomst Profila Zorg
- HennepConvenant_convenant_regionale_aanpak_hennepkwekerijen_methandtekeningen_def
- Hennepconvenant Waterweg
- Intentieverklaring Samenwerking Binnenstad Vlaardingen versie 18 juni 2015
- Mandaatbesluit Huisvestingsvergunningen Verordening Woonruimtebemiddeling 2015 Waterweg Wonen
- Onderhouds- en inkoopbeleid - def 290416 bijlage 1
- Overdracht beheer en onderhoud openbrae ruimte mei 2018
- Overeenkomst Directzorg - Waterweg Wonen oktober 2017
- Overeenkomst Experiment Passend Wonen 2017
- Pilot doorstroombeleid
- Plus_opvang_Samenwerkingsovereenkomst stichting Elkerlyc_WaWo 31012014
- SOK Philadelphia oktober 2017
- SWO STOED_Waterweg Wonen 24 april 2018
- SWO Stichting Pameijer
- SWO Wonen en Zorg Ipse de Bruggen (1)
- SWO Wonen en Zorg Stichting Spil 6 oktober 2015
- SWO Wonen en Zorg stichting Elkerlyc
- definitief concept leefbaarheid 2019
- raamovereenkomst regeling uitstroom zorginstellingen met woonbegeleiding en zorg 2019
- Druk woningmarkt 2016-2017

Huurbeleid:

- Actualisatie Woningkwaliteit
- Beleidsnotitie passend toewijzen
- Huurbeleid_1_januari_2017_DEF
- Huurbeleidupdate agv aanpassing WWS per 1 oktober 2015
- Huurdersparticipatie gemengde complexen VVE-beleid_doorzettenverkoop_participatie_onderhoud18-12-06
- Huurdersparticipatie gemengde complexen_aanvulling nav evaluatie
- Huurronde 1 juli 2015, 2016, 2017, 2018

Sociaal-convenant-stedelijke-vernieuwing-2018_jaarlijkse update

Warmtewet HWW_WaWo

Informatie rondom overlastkwesitie

Jaarplannen, jaarverslagen 2015-2018:

- 27410_jaarverslag_2016_compleet_13_1
- 27413_jaarverslag2016_infographic_7
- 29512_jaarverslag_2017 compleet
- Jaarverslag 2018 voorlopig
- C begrotingsboekje 2016 (incl jaarplan) 26-11-2015
- C begrotingsboekje 2017 (incl jaarplan) 31-10-2016
- C begrotingsboekje tweede fase 2015 (incl. jaarplan) 12-11-2014

- C nw. indeling begrotingsboekje 2018 (incl jaarplan) 15-12
- Jaarverslag 2015 compleet
- Ondernemingsplan(nen):
- Bedrijfsplan 2016-2019 DEF
- Bedrijfsplan_2012-2015
- Presentatie Dag vd Vlaardingse woningmarkt Pieter Tordoir
- Prestatieafspraken 2015-2018:
- Actualisatie Actieplan Wonen gemVLD_Corpos
- Addendum Prestatieafspraken maatwerk Woonruimtebemiddeling 2015
- Concept - Evaluatienotitie prestatieafspraken 2017.doc
- Concept - Verkort monitoringsoverzicht prestatieafspraken 2017 (vs2).doc
- Definitief verslag bodgesprek Waterweg Wonen 23 juni 2016.doc
- Prestatie-afspraken 2015-2020
- Prestatie-afspraken 2017-2021
- Prestatie-afspraken 2019-2023
- Prestatieafspraken 2018-2022
- Regioakkoord-Nieuwe-Woningmarktafspraken-Regio-Rotterdam
- Rekenkamer_Gespreksverslag Waterweg Wonen_20171019
- Rekenkamerrapport_Vlaardingse_woningbouwbeleid_RKC
- bod Waterweg Wonen juni2018 003AC6AE
- raadsmemo prestatieafspraken 2018-2022 vs. 1-11-2017.doc
- Relevante stukken voor vroegsignalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting:
- Convenant overeenkomst ontruimingspreventie 2012-2013
- Ontruimingspreventie afspraken
- PRIVACYCONVENANT ACHTER DE VOORDEUR IN DE WESTWIJK
- Strategisch Voorraad Beleid:
- Beleidsadvies MVO inkoop en aanbestedingsbeleid
- Concretisering energievisie
- Energievisie_Routekaart naar een nog duurzamer Waterweg Wonen
- Ontwikkeling voorraadsturing Waterweg Wonen relevant voor Visitatie 2015
- SVB 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- kompassie- duivenoverlast 20181108
- ter-informatie-memo-strategieafweging-124-won-b-pruissingel-eo_bijlage (1)
- MT Bespreekstuk 0 op de meter Samuel Esmeijerstraat 11_10_2016
- MT Bespreekstuk 0 op de meter Samuel Esmeijerstraat 23_06_2016
- MT Bespreekstuk Evaluatie CPO Samuel Esmeijerstraat bijlage 04_02_2016
- MT Bespreekstuk Evaluatie CPO Samuel Esmeijerstraat oplegvel 04_02_2016
- MT Bespreekstuk Indische buurt 183 woningen bijlage 01_03_2018
- MT Bespreekstuk Indische buurt 183 woningen gunningsaanvraag oplegvel 01_03_2018
- MT Bespreekstuk NOM woning Samuel Esmeijerstraat Waterwegwonen bijlage 1 15_12_2016
- MT Bespreekstuk NOM woning Samuel Esmeijerstraat bijlage 3 15_12_2016
- MT Bespreekstuk NOM woning Samuel Esmeijerstraat energienotatul bijlage 2 15_12_2016
- MT Bespreekstuk Renovatie Billitonlaan 18_01_2017
- MT Bespreekstuk complex wijzigingen Billitonlaan oplegvel 25_02_2016
- MT Bespreekstuk opzet strategiebesluit Portiekwoningen Indische Buurt bijlage 1 25_02_2016
- Presteren volgens belanghebbenden**
- Rapport_Vlaardingse_08-02-2019
- Artikel gedeputeerde zh
- Communicatie met Huurdersvereniging, bewonersorganisaties:
- Agenda BO HWW 20 januari 2015 t/m 13 november 2018
- GA SVB 2019 advies HWW aan Wawo
- GA SVB 2019 antwoord WaWo aan HWW
- GA SVB_MJB 2018_adviesHWW aan WaWo

- GA SVB_MJB 2018_antwoordWaWo
- Notulen BO HWW 20 januari 2015 t/m 13 november 2018
- Notulen BO HWW 15 september 2015
- Notulen BO HWW 17 mei 2016 Notulen BO HWW 17 november 2015
- Reactie WaWo op advies HWW Huurronde 1 juli 2018
- Reactie WaWo op advies Huurronde 1 juli 2015

Presteren naar Vermogen

Beoordeling WSW 2015 3202169
 Beoordeling WSW 2016 3515087
 Beoordeling WSW 2017 3711133
 Beoordeling WSW 2018 3878513
 Borgbaarheid 2016 3515086
 Borgbaarheid 2018 3878511
 Borgbaarheid WSW 2015 3209075
 Borgbaarheid WSW 2017 3711132
 Investeringsstatuut 2018
 Vigerend treasurystatuut

Governance

Agenda's en notulen RvC vergaderingen 2015, 2016, 2017, 2018
 Tertaalrapportages 2015, 2016, 2017, 2018
 Zelfevaluatie RvC 2015, 2017, 2018
 Actieplan Wonen VLA-APW-LR-140108
 Aw gov inspectie 2017 definitief eerdere versie
 Aw gov inspectie 2017 definitief
 MT Besprekstuk Strategieafweging Investeringsbesluit Van der Palmstraat concept april 2017 bijlage
 PvA implementatie asset management - def 18 06 14 naar RvC
 Toezichtskader RvC
 Control 17-10-2018.pptx
 plan van aanpak_defversie AM Westwijk
 RvC Evaluatie CPO Samuel Esmeijerstraat bijlage 2 toelichting EPV
 RvC Evaluatie CPO Samuel Esmeijerstraat bijlage
 RvC Evaluatie CPO Samuel Esmeijerstraat oplegvel
 RvC Evaluatie Collectief Particulier Opdrachtgeverschap Samuel Esmeijerstraat_RvC_huurdersraad
 RvC Investeringsvoorstel Billiton NOM renovatie NIEUW
 RvC Investeringsvoorstel Billiton NOM renovatie oplegvel maart 2017
 RvC Investeringsvoorstel Billiton NOM renovatie
 RvC Investeringsvoorstel Billitonlaan NOM STIKO bijlage 1 maart 2017
 RvC Investeringsvoorstel Billitonlaan NOM STIKO bijlage 1
 RvC Investeringsvoorstel Billitonlaan STIKO renovatie 183 woningen bijlage 2 maart 2017
 RvC Investeringsvoorstel Billitonlaan STIKO renovatie 183 woningen bijlage 2
 RvC Investeringsvoorstel Samuel Esmeijerstraat Artist Impresssion bijlage 3
 RvC Investeringsvoorstel Samuel Esmeijerstraat oplegvel
 RvC Investeringsvoorstel Samuel Esmeijerstraat rendementsberekening bijlage 1
 RvC Investeringsvoorstel Samuel Esmeijerstraat toelichting EPV bijlage 2

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie
Mw M. Kolsteeg	Bestuurder
Dhr F. Verschoor	Voorzitter RvC
Mw I. Haisma	Lid RvC
Mw S. Pikker	Lid RvC
Dhr H. Schouwenaars	Lid RvC
Mw M. Hooghuis	Manager Klant
Dhr J. Oosthoek	Manager Vastgoed
Dhr B. van Rosmalen	Beleidsadviseur
Dhr R. van der Heijden	Manager Bedrijfsvoering
Dhr P. Heerens	Controller
Dhr A. Nieuwstraten	Procesmanager
Mw M. Broekema	Consulent beheer
Dhr E. van der Kolk	Medewerker Woonpunt
Dhr J. van Lopik	Complexbeheerder
Dhr H. Posno	Opzichter
Mw S. de Jong	Junior communicatieadviseur
Mw A. Eigenraam	Medewerker P&O
Mw S. van Schaik	Medewerker financiële en economische zaken
Dhr K. Stigter	Medewerker incasso juridisch
Dhr H. van den Bosch	Kostendeskundige
Mw E. Bekker	Ondernemingsraad/Medewerker leefbaarheid en participatie
Dhr A. Mjahed	Ondernemingsraad/Wijkmeester sociale aanpak
Mw T. Kuup	Planner
Dhr K. Lucardi	Medewerker service en onderhoud
Mw P. van der Hoogt	Medewerker huurincasso
Dhr K. Sipovac	Teamleider klantrelatie
Dhr R. Kunst	Beleidsadviseur klant

Tabel Externe deelnemers interviews en dialogen

Naam	Organisatie	Functie
Dhr J. Sloot	Huurdersraad	Voorzitter
Dhr H. Riemens	Huurdersraad	Coördinator werkgroepen
-	-	2 huurders betrokken bij overlastkwestie
Mw J. Silos	Gemeente Vlaardingen	Wethouder Wonen
Dhr H. Versluijs	Gemeente Vlaardingen	Oud-wethouder Wonen
Dhr A. Hekman	Gemeente Vlaardingen	Afdelingsmanager Stedelijke Ontwikkeling
Mw N. Voogt	Gemeente Vlaardingen	Regisseur zorgcasuïstiek
Dhr J. van Elsäcker	Gemeente Vlaardingen	Veiligheidsmanager
Dhr F. Bongaerts	Minters	Bestuurder
Mw P. van Os	Minters	Maatschappelijk werker
Dhr M. van Os	Dura Vermeer	Senior Ontwikkelmanager
Mw S. van Veen	Maaskoepel	Manager Woonruimtebemiddeling
Mw M. van Vliet	Vluchtelingenwerk Vlaardingen	Teamleider
Mw C. de Vries	Philadelphia	Projectmanager
Dhr C. Oerlemans	Kloet Onderhoud	Directeur en mede-eigenaar
Dhr P. Schuurmans	Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond	Hoofd afdeling Veilig Leven
Dhr M. van de Velde	Woonstichting Samenwerking	Directeur-bestuurder
Mw A. van Witzenburg	Voedselbank Vlaardingen	Coördinator
Mw N. Ersoy	Politie Vlaardingen	Wijkagent
Mw O. Karadavut	Politie Vlaardingen	Wijkagent
-	Nationale Politie	Politiekundige
Dhr R. van Ravenzwaaij	Politie Vlaardingen	Wijkagent
Dhr S. Gustafson	Antes	Verlavingsdeskundige
Dhr A. van de Dood	Antes	Sociaal psychiatrisch verpleegkundige
Dhr W. Admiraal	Timon	Gebiedsmanager
Mw D. Curfs	Stroomopwaarts	Directeur

Bijlage 5 Position Paper Waterweg Wonen

Intro

De visitatie is voor Waterweg Wonen een vast moment om te leren en input te krijgen voor het in voorbereiding zijnde nieuwe bedrijfsplan. We hebben ook van de vorige visitatie geleerd. Helaas wat minder dan dat we vooraf voor ogen hadden mede vanwege een thematische overlap met andere benchmarks. Dat hebben we ook kenbaar gemaakt aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties. Daarom maken we ook graag gebruik van de door hen geboden mogelijkheid om deel te nemen aan een experimenteel deel van de visitatie-methodiek. Daarin staat het functioneren van – een themagericht – netwerk centraal waarin Waterweg wonen participeert.

De afgelopen jaren veranderde onze omgeving. De Woningwet werd geïmplementeerd, de digitalisering gaat verder, de scheiding arm en rijk wordt groter evenals de scheiding zelfredzamen en kwetsbaren. We gingen van economische laagconjunctuur naar hoogconjunctuur. We kregen zoals verwacht een nieuw College van B&W, maar verrassenderwijs geen coalitie-akkoord. Een stadsbestuur met een experimenteel raadsbreed akkoord levert al geruime tijd een onstuimige politieke omgeving op. Dit gebeurt tegen het licht van een weerbarstige regionale opgave waarin 14 gemeenten en 26 corporaties met beperkte middelen samen met de provincie een adequate huisvesting van onze doelgroep willen behouden.

Met de komst van een nieuwe directeur bestuurder per 1 september 2017 werken we in 2018 aan een transitie van 'scherp aan de wind' (2013-2018) naar 'van goed naar beter'. In de kern is 'scherp aan de wind' vanuit financieel perspectief bekeken succesvol afgerond. De bedrijfslasten zijn substantieel gereduceerd en de omvang van de formatie is teruggebracht. Vanuit huurdersoordeel hebben we in 2018 bijgestuurd. Meer digitalisering richting de klant ressorteerde niet tot het gewenste effect en had zijn weerslag op de huurderstevredenheid. De mogelijkheden voor telefonisch contact en persoonlijk contact hebben we in 2018 weer verruimd.

Dit position paper is zoveel mogelijk vanuit het perspectief van de beweging 'van goed naar beter' geschreven. Onder het motto **Kompassie** is de beweging ingezet en bouwen we deze uit. We werken aan een nieuw Bedrijfsplan, een **kompas** voor de komende jaren. In een klantvisie maken we duidelijk hoe we onze (kwetsbare) klanten willen bedienen in uiteenlopende situaties. Vanuit **compassie**: inlevend in de situatie van, en meevoelend met de klant. Met **passie** door bevlogen en gemotiveerde medewerkers.

Vanuit deze beweging nemen we ook deel aan het visitatie-experiment. Door het visiterende bureau worden interne- en externe overleggen bijgewoond met onze netwerkpartners waarmee we sluitende arrangementen voor kwetsbare huishoudens of problematieken willen kunnen aanbieden. Binnen het experiment lichten wij er twee thema's uit: 'vroegsignalering, schuldhulpverlening, huisuitzetting' en het thema 'overlast'. Het experiment kan voor ons mogelijk een opstap bieden om in de toekomst op soortgelijke wijze onze inzet en samenwerking op andere thema's te verbeteren.

Wat drijft Waterweg Wonen?

De kern van ons werk in de komende periode is en blijft het zorgen voor voldoende betaalbare woningen van goede kwaliteit in een prettige woon- en leefomgeving voor mensen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. Uitsluitend in Vlaardingen, de stad waarin wij geworteld zijn. Wij doen dit in partnerschap en in samenwerking met anderen. Zo staat de missie in het huidige Bedrijfsplan.

Waterweg Wonen is een maatschappelijk ondernemer. Om die reden maken wij toekomstbestendige afwegingen tussen bewonerswensen, maatschappelijke belangen en financiële overwegingen. Deze afwegingen moeten in balans zijn en maken we in partnerschap, samen met anderen.

Waterweg Wonen is gericht op 'verbinding' en wil stevig geworteld blijven in Vlaardingen. Wij zijn transparant in onze doelstellingen en activiteiten. En in de verantwoording van de resultaten en de effecten daarvan.

Voor een toekomstbestendige samenwerking is wederkerigheid in de relaties met onze partners van groot belang. We willen elkaar wederzijds versterken bij het realiseren van nieuwe ambities door nieuwe samenwerkingsverbanden te onderzoeken en aan te gaan. Dit doen we bij voorkeur in ketensamenwerking en co-makerschap.

Vanuit deze startpositie werken wij aan ons nieuwe motto 'Kompassie'. Dit heeft zich in de loop van 2018 gezet tot de voorlopige contouren van wat ons drijft:

“Plekken ontwikkelen en beheren waar mensen met een smalle beurs prettig kunnen en willen leven, en ‘er gewoon zijn’ voor hen die ons nodig hebben”.

Wat is onze visie?

We willen de missie realiseren vanuit dat wat klanten hebben aangegeven dat belangrijk voor ze is. Dit hebben we in 2018 'van buiten naar binnen' en 'bottom up' vanuit de leefwereld van klanten opgehaald. Van daaruit hebben we de ideale klantbeleving geformuleerd. Deze beschrijft de beelden die we idealiter van klanten zouden willen terugkrijgen.

“We willen door klanten gezien en ervaren worden als een organisatie die een adequate dienstverlening biedt, die dichtbij is, fair handelt, betrokken is en maatwerk levert.”

Uiteindelijk moet dit fundamenteel bijdragen aan het woongeluk van onze klanten. De drie speerpunten en de klantwaarden bouwen we uit tot ons kompas. Bij elke beslissing die we als medewerker, manager of bestuurder nemen, is dit het kompas om te komen tot de juiste afweging:

“Draagt mijn handelen bij aan het woongeluk van mijn bewoners? “

Klanten en hun individuele behoeften, wensen en verwachtingen staan centraal in de keuzes die we elke dag weer maken. Niet de regels en procedures. Voor elke medewerker betekent dit dat 'het kompas' leidraad is bij de keuzes die hij of zij in het dagelijks werk en klantcontact maakt. Iedere keer een adequate uitzondering maken.

In onze visie zijn gelukkige en betrokken medewerkers essentieel voor tevreden klanten en positieve resultaten. Gelukkige medewerkers en leidinggevendenden zijn productiever, worden beter gewaardeerd, zijn meer gemotiveerd, creatiever, nieuwsgieriger en verzuimen minder. Vanuit deze visie koppelen wij onze externe opgave aan de interne opgave.

“Met passie, lossier, leuker, simpeler”

Wat zijn onze ambities, wat is goed en wat willen we beter doen?

Vanuit deze missie en visie heeft Waterweg Wonen in 2018 voor de komende jaren drie speerpunten gekozen waar we extra aandacht, middelen en capaciteit op gaan inzetten:

1. Goede dienstverlening voor alle klanten, extra aandacht voor kwetsbaren.
2. We willen ons blijven richten op genoeg betaalbare woningen met een goede kwaliteit. Want daarvoor zijn we er en we willen dat onze doelgroep goed en betaalbaar woont. Duurzaamheid is daarbij een vanzelfsprekendheid.
3. We willen een organisatie zijn waar mensen met plezier en betrokkenheid werken. En waar zij ruimte nemen en krijgen om continu te werken aan verbetering. Want we geloven dat onze medewerkers, onze klanten en onze bedrijfsresultaten daar beter van worden. We gaan dat zo optimaal mogelijk faciliteren.

1. Goede basisdienstverlening voor alle klanten, extra aandacht voor kwetsbaren

Wat is goede dienstverlening? Vanuit de klant is aangegeven dat het belangrijk is:

- dat we de juiste zaken, tijdig en goed doen. **Adequaat!** Dit heeft enerzijds betrekking op het zorgen voor een betaalbare woning waarin alles het doet in een prettige, veilige en leefbare buurt. Anderzijds willen we precies reageren zoals de klant denkt dat het nodig is.
- dat we **dichtbij** zijn. Dit hoeft niet in alle gevallen letterlijk te zijn. Dat we ons in zijn situatie inleven, de klant echt willen begrijpen, empathisch zijn en uitgaan van het goede in de mens. We zijn er als we nodig zijn!
- dat we redelijke en uitlegbare eisen stellen aan de klant, een **faire** prijs-prestatieverhouding bieden en transparant zijn in wat we doen.
- dat we weten wat er speelt en **betrokken** zijn bij de klant, het complex en de buurt.
- dat we waar mogelijk en wenselijk **maatwerk** bieden. Dit betekent dat we rekening houden met de omstandigheden van onze doelgroep en een inclusieve dienstverlening bieden die aansluit op de specifieke behoeften van onze minder zelfredzame klanten.

Wat is kwetsbaar in onze ogen? Als we het zouden moeten concretiseren zouden we kunnen zeggen: Een persoon is kwetsbaar als hij als gevolg van lichamelijke, psychische of een ander soort beperking, zonder hulp last heeft van onze systemen of niet kan leveren wat wij van hem vragen. Met elkaar moeten we hier een gevoel voor ontwikkelen. Dit doen we niet aan de hand van richtlijnen of beslisbomen. In essentie gaat het om het begrip **Kompassie**.

Wat is goed bij Waterweg Wonen? De basiskwaliteit van de dienstverlening is goed. De bereikbaarheid is na 'scherp aan de wind' weer 'hersteld' ('deur open', telefonische bereikbaarheid vergroot). Wel zien we een dalend oordeel van de huurders.

Wat willen we beter gaan doen? We willen beter werken vanuit hetgeen de klant belangrijk vindt: adequaat, dichtbij, fair, betrokken en maatwerk. Dit doen we met accent op 'dienstverlening met verschil':

huurders echt kennen en maatwerk leveren. Er zal daarbij meer aandacht zijn voor 'er vroeger bij zijn' en 'er zijn'. Werken vanuit Kompassie.

2. Genoeg betaalbare woningen met goede kwaliteit, verduurzaming vanzelfsprekend

Door onze fysieke investeringen ligt Vlaardingen er steeds beter bij. Niet alleen is de stedelijke vernieuwing in economische laagconjunctuur doorgezet, ook in de afgelopen jaren is er volop gerenoveerd, met lef verduurzaamd, gesloopt en nieuw gebouwd. We hebben unieke projecten gedaan, waarbij we onze nek hebben uitgestoken. We liggen goed op koers om de doelstelling van het landelijk Energieakkoord te halen.

Deze kwaliteitsslag is de hoofddoelstelling van het gemeentelijk Actieplan Wonen 2008-2030 dat we samen met de gemeente, collega-corporatie en de Huurdersraden gemaakt hebben. Dat alles doen we ruimschoots binnen de randvoorwaarde van voldoende beschikbaarheid en betaalbaarheid van sociale huurwoningen. We koppelen een relatief hoge kwaliteitsbeleving en verduurzaming aan een relatief oude, grootstedelijke, overwegend vroegnaoerlogse woningvoorraad. Dat alles in een context zonder financiële middelen uit het Grote Stedenbeleid en met toenemende heffingen.

Er is relatieve onduidelijkheid over de regionale opgave. De afgelopen jaren hebben we de druk op de woningmarkt snel zien toenemen en staat de legitimiteit van de krimp van onze sociale voorraad onder druk. Naar verwachting zullen we begin 2019 een regionaal woonakkoord sluiten waarin minder krimp van onze Vlaardingse sociale woningvoorraad zal worden vastgelegd (indicatief circa 600 woningen minder krimp dan onze huidige koers). Aan dit akkoord hebben we gedurende twee jaar pro-actief meegewerkt.

In de afgelopen jaren leerden we dat we in de besluitvorming meer oog moeten hebben voor alternatieve toekomstmogelijkheden van onze woningcomplexen i.c.m. meer expliciete afweging.

Wat is goed bij Waterweg Wonen? We hebben een stevig verankerd, gedragen Strategisch voorraadbeleid. We hebben ruim voldoende betaalbare woningen beschikbaar. Onderhoud, verbeteringen en wijkvernieuwing in Ambacht en Holy hebben ervoor gezorgd dat de kwaliteitsbeleving van onze relatief oude woningvoorraad door de huurders als goed betiteld wordt. We hebben lef op duurzaamheid.

Wat willen we beter gaan doen? We willen de krimp van de sociale voorraad voor een deel temperen. Met de uitbouw van assetmanagement werken we toe naar een betere en meer expliciete besluitvorming rondom projectontwikkeling. We willen op huishoudensniveau meer maatwerk en netwerkkracht op het thema betaalbaarheid. Ook willen we nieuwe initiatieven entameren op het vlak van Wonen&Zorg (beter koppelen fysiek en sociaal) en nog slimmer werken aan - allianties op het vlak van - duurzaamheid.

3. Medewerkers werken met plezier en betrokkenheid, ze nemen en krijgen ruimte om continu te werken aan verbeteringen

Er is veel positieve energie en bedrijfstrots bij Waterweg Wonen. Er is passie. De wil om er samen wat van te maken is er. Er is veel nuchterheid en realiteitszin. De medewerkers zien en snappen de ontwikkelfasen van het bedrijf en hoe dat is verbonden met de opdracht van bestuurders. Medewerkers zijn toe aan de volgende stap. De komst van de nieuwe directeur-bestuurder wordt gevoeld en gewaardeerd, en past bij de opgave. Tegelijkertijd hadden we problemen met en rondom het primair systeem Empire dat werkplezier en sfeer aantastte.

We hebben een relatief oud medewerkersbestand in combinatie met lange contractduur. Employability, vitaliteit en ontwikkeling heeft aandacht nodig, zeker omdat Waterweg Wonen sterk een DNA heeft in de vorm van een 'traditioneel familie bedrijf' met korte lijnen.

Vanuit goed naar beter staat het persoonlijk leiderschap centraal. Wij noemen het 'eigen directeurschap'. Innovatie komt meer en meer vanuit medewerkers. Regels en procedures komen minder centraal te staan. Medewerkers hebben ruimte voor eigen initiatief en we bieden die ook.

'Control' ontwikkelt zich mee: van procedure- naar situatiegericht. Meer loose control; afspraken op hoofdlijnen, met ook interactieve control systemen, zoals intervisie, kompassen opstellen / Kompasiegroepen.

Wat is goed bij Waterweg Wonen? Er is trots, een sterk Waterweg Wonen DNA, en grote betrokkenheid bij management en medewerkers. Er zijn korte lijnen. De organisatie en governance zijn op orde. We werken aan onze ambities via relatief lage bedrijfslasten.

Wat willen we beter gaan doen? We willen werken met één(duidige) leiding, werken aan 'eigen directeurschap' (persoonlijk leiderschap) en werken aan talentontwikkeling. We willen opgave gericht (samen)werken, en dus aan ontschotting van afdelingen werken. We gaan actief van elkaar leren, binnen en buiten Waterweg Wonen. Het computersysteem gaat ons helpen i.p.v. ergeren.

Waar staan we nu?

Waterweg Wonen heeft een goed imago bij de meeste belanghouders. Die samenwerking willen we uitbouwen, waarbij we nadrukkelijk oog hebben voor wederkerigheid. Het liefst via een gezamenlijke gedragen maatschappelijke agenda. Dit staat nog in de kinderschoenen, maar zien we als een belangrijke voorwaarde om tot meer (woon)geluk te komen.

We hebben de opgaven van buiten naar binnen opgehaald in het proces om tot een Klantvisie te komen. We hebben dat bottom up gedaan. We hebben dat vanuit de leefwereld van onze huurders gedaan. Deze elementaire bouwsteen is tot stand gekomen in de cultuur die we nastreven.

We vervolgen de Klantvisie momenteel met een daarbij aansluitende medewerkersvisie en een nieuw Bedrijfsplan. We gebruiken ook hier deze 'ontdekkingsreizen' als organisatieontwikkeling. We doen dit stap voor stap en bekijken na elke stap hoe we de volgende stap vormgeven. We maken de kring van betrokkenen elke keer wat groter. We faciliteren medewerkers tegelijkertijd met Kompasieformulieren. Met deze formulieren kunnen medewerkers de ruimte nemen om in onderling overleg de juiste beslissing te nemen voor een kwetsbare huurder. Zoals het geven van huurkorting. Door hun afwegingen op te schrijven en vast te leggen is het tegelijkertijd een inspiratie voor andere collega's. Met elkaar ontwikkelen op deze manier een Waterweg Wonen Kompas.

Participatie ervaren we als een verdraaid lastig dilemma. We faciliteren de wettelijke vastgelegde formele participatie via Huurdersraad en bewonerscommissies/planteams. Tegelijkertijd zien we ook de maatschappij en tijdgeest veranderen en willen we de ruimte voor 'burgerkracht' en 'doe het zelf activiteiten' zo groot mogelijk laten zijn. We worstelen ermee hoe deze elkaar kunnen versterken.

Tot slot

Vanaf het eerste moment dat ik binnen stapte bij Waterweg Wonen voelde ik de energie en het verlangen bij medewerkers om Waterweg Wonen beter te maken. Na een periode van noodzakelijke matiging in bedrijfslasten en de daardoor noodzakelijke interne focus was er bij medewerkers duidelijk de wens om weer een focus te krijgen op de huurders en onze woningzoekenden. Daar waar we het voor doen. Ik hoorde veel potentiële verbetermogelijkheden die het verdienen om tot bloei te komen. Om Waterweg Wonen van goed naar beter te maken.

Vanuit dit verlangen en energie is de hiervoor beschreven beweging ingezet. We zijn er natuurlijk nog lang niet. Het vraagt van medewerkers om bottom up ruimte te pakken en het vraagt van managers om die ruimte te geven. Dat gaat met vallen en opstaan. We koesteren de beweging. Er is vertrouwen. En als je vertrouwen hebt, hoef je niet de gehele trap te zien om de eerste stap te zetten. Met elkaar bouwen we gestaag en met plezier verder aan een betere organisatie die bijdraagt aan het woongeluk van onze huurders.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen

WaWo	Waterweg Wonen
PA	Prestatieafspraken
EGW	Eengezinswoning
CiP	Corporatie in Perspectief
BBSH	Besluit Beheer Sociale Huursector
SVB	Strategisch Voorraadbeleid
APW	Actie Plan Wonen
HZO	Holy Zuidoost

De feitelijke prestaties van Waterweg Wonen zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per thema.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van ontwikkeling van de woningvoorraad

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Eindcijfer ontwikkeling woningvoorraad		8,0
Huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt omdat ze minder hard dalen vanwege de vraag uit de regio voor sociale huurwoningen
<i>Daling sociale huurwoningen. Ten minste 8.400 sociale huurwoningen in 2030. 2018: Streven 10.946 2017: Streven 11.170 2016: Streven 11.336 2015: Streven 11.554</i>	Resultaten 2018: 11.006 2017: 11.089 2016: 11.273 2015: 11.497 Waterweg Wonen hanteert jaarlijks een pdca-cyclus waarbij het strategische voorraadbeleid geactualiseerd wordt. In juli van jaar t worden de inschattingen gemaakt voor jaar t+1, t+2 enz t/m 2030 (tijdshorizon gemeentelijk Actieplan Wonen). Dit leidt jaarlijks tot te overziene afwijkingen die dus ook jaarlijks bijgestuurd worden en in de bijlage van de prestatieafspraken worden opgenomen.	
<i>Streven naar groter aantal sociale huur EGW 2018: 1.866 2017: 1.845. Gemeente en corporaties bekijken mogelijkheden voor extra bouwlocaties. 2016: 1.935</i>	Resultaten 2018: 1.834 2017: 1.823 Gemeente en corporaties hebben geen overeenstemming gevonden over extra geschikte bouwlocaties. 2016: 1.912 sociale huureengezinswoningen In het SVB wordt onderkend dat vanwege onontkoombare sloop van een aantal eengezinswoningen (HZO) er een tijdelijke afname plaatsvindt. In de loop van 2018 verminderde de focus op EGW als gevolg van de regionale ontwikkelingen.	
Onttrekkingen en toevoegingen		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt omdat ze voortvarend is blijven bouwen
<i>Nieuwbouw van woningen 2018: Streven 72 woningen 2017: Streven 196 woningen Samuel Esmeijerstraat, pilot CPO verandert in pilot NoM 2016: Streven 69 woningen aankopen 2015: Streven 134 woningen</i>	Resultaten 2018: 86 woningen Samuel Esmeijerstraat pilot NoM (Nul-op-de-Meter) is in aanbouw 2017: 107 woningen opgeleverd, 48 woningen in uitvoering en 41 woningen vertraagd 2016: 50 appartementen en 19 eengezinswoningen zijn aangekocht 2015: 128 woningen opgeleverd; 12 woningen (Leski) is nog niet gestart; Aankoop 12 Leski-woningen vertraagd door lange planvorming (waaronder faillissement) bij de ontwikkelaar.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<p><i>Sloop van woningen</i> 2018: 96 woningen 2017: 110 woningen 2016: 10 woningen 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sloop van 154 woningen</i> • <i>procesafspraken sloop vastleggen in Reglement sloop en ingrijpende renovatie.</i> 	<p>Resultaten 2018: 269 woningen gesloopt 2017: 36 gesloopt; bij 74 woningen (HZO) verhoogd door hickup aardgasloos bouwen 2016: 102 woningen gesloopt 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 104 woningen in Babberspolder en 42 woningen in Holy-Zuidoost • Reglement sloop en ingrijpende renovatie vastgesteld en opgenomen in de bijlage van de prestatieafspraken <p>Op hoofdlijnen situatie herstructureringsgebieden: Babberspolder-Oost verliep voortvarend; HZO kende een hick-up n.a.v. omschakeling naar aardgasloos en dispuut met gemeente over prijs; en Westwijk kampt met trage visie- en planvorming bij gemeente/regioproces actualisatie regionale Woonvisie</p>	
<p><i>Verkoop van woningen</i> 2018: 39 huurwoningen 2017: 47 huurwoningen 2016: 43 huurwoningen 2015: 43 huurwoningen</p>	<p>Resultaten 2018: 45 woningen verkocht 2017: 83 woningen verkocht 2016: 71 woningen verkocht 2015: 57 woningen verkocht</p> <p>Gunstige conjunctuur i.c.m. een enkele complex gewijze verkoop van niet-DAEB-bezit zorgde in deze periode voor een meer verkoop.</p>	
<p>Gerichte doorstromingsbevordering</p>		<p>8 WaWo krijgt 2^e pluspunt omdat veel verschillende acties zijn ondernomen</p>
<p><i>2016 t/m 2018: Actief stimuleren van oudere bewoners van egw met tuin naar passende appartementen</i></p> <p>2015: <i>Kennisatelier organiseren om tot aanpak te komen</i></p>	<p>Resultaten 2018: Campagne georganiseerd om doorstroomcoach te promoten en de mogelijkheden tot doorstroming onder de aandacht te brengen 2017: 16 sociale huur EGW met tuin vrijgemaakt. Evaluatie Pilot Van Hogendorp. 2016: 16 huurders van WaWo en 13 van Woonstichting Samenwerking maakten gebruik van doorstroom-arrangement (o.a. huurgewenningsregeling, klushulp) in Van Hogendorp-Kwartier. Zij lieten EGW achter. Doorstroomcoaches operationeel 2015: Thema ‘Gerichte doorstroming’ is uitgediept gezamenlijk in lokaal Kennisatelier met gemeente en Samenwerking. Gerichte wervingsactie onder 1.000 bewoners van EGW voor verhuur aankoopcomplex Maasboulevard (9 woningen) leidde tot 20 belangstellenden. In Huisvestingsverordening is gerichte doorstroming een plek gegeven.</p>	

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van betaalbaarheid en bereikbaarheid

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Eindcijfer betaalbaarheid en bereikbaarheid		7,5
Huurbeleid streefhuurpercentage: <i>Waterweg Wonen hanteert een kwaliteitsconform huurprijsbeleid op basis van een streefhuurpercentage. Het 'WWS-puntensysteem' is de maatstaf voor kwaliteit. Het streefhuurpercentage bedraagt 81% van het wettelijk maximum. (dit vormt geen onderdeel van de PA)</i>	Resultaten: Maximaal redelijke huur (%) uit CiP 2017: 2017: Gemiddeld 74,4% 2016: Gemiddeld 73,7% 2015: Gemiddeld 72,8% Vrijkomende sociale huurwoningen van WaWo worden niet in huurprijs geharmoniseerd. WaWo wil nieuwe en zittende huurders gelijk behandelen.	8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt vanwege overtreffen prestatie
Huisvestingsgarantie BBSH-doelgroep geven		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt vanwege overtreffen prestatie
<i>Gegeven de daling van het aantal sociale huurwoningen, tenminste 5.640 woningen tot de bovenste aftoppingsgrens (> 67% van de voorraad) houden.</i>	Resultaten 9.688 woningen onder de hoogste aftoppingsgrens (88% van de voorraad)	
Passend toewijzen		7
<i>2016 t/m 2018: Minstens 95% van de huurtoeslaggerechtigde huishoudens een passende woning</i>	Resultaten 2018: 99% van de huurtoeslaggerechtigden passend gehuisvest 2017: 99% 2016: 98,8%	
<i>2015 t/m 2018: Minstens 80% van de sociale woningen verhuurd aan huurtoeslaggerechtigden</i>	Resultaten 2018: 82,9% verhuurd aan huurtoeslaggerechtigden. 2017: 79,8 % verhuurd aan huurtoeslaggerechtigden. Verhoogd percentage via nieuw huurprijsbeleid (geen harmonisatie-ineens), ondanks dat toepassing 'Rotterdamwet' in de Westwijk de instroom van niet-huurtoeslaggerechtigde bevorderde. 2016: 75,6% verhuurd aan huurtoeslaggerechtigden 2015: 82% verhuurd aan huurtoeslaggerechtigden	
<i>In beginsel geen woningen verhuren aan huishoudens met een inkomen > (tijdelijk verhoogde) EU-doelgroep grens m.u.v. bevordering gerichte doorstroming en herhuisvesting als gevolg van sloop.</i>	Resultaat 2015-2018: uitgevoerd conform afspraak.	
Diverse specifieke activiteiten op betaalbaarheid en bereikbaarheid		7
<i>Herstructurering: financieel passende herhuisvesting</i>	Financieel passende herhuisvesting gerealiseerd, waarbij huishoudens met een inkomen boven de EU-doelgroep grens ook binnen de sociale huurvoorraad van Waterweg Wonen geherhuisvest zijn als ze dat wensten	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<i>Mogelijkheid creëren om te duur wonende huishoudens met voorrang naar goedkopere sociale huurwoning te verhuizen.</i>	Resultaten: Experiment Passend Wonen is operationeel met draagvlak van de regiogemeenten (i.v.m. afwijking van de urgentieregeling). In 2018 is dit experiment voor het eerst geëvalueerd en aangevuld met toepassen specifiek maatwerk (tijdelijke) huurverlagingen in kader van Werkgroep Kompasie.	
<i>Partijen streven naar regionale afstemming omtrent evenwichtige instroom van huurtoeslaggerechtigden</i>	Resultaten Via deelname aan projectgroep Actualisatie regionale Woonvisie (start eind 2016) en het schrijven van een voorstel is het gelukt om in 2018 de 14 gemeenten op 1 lijn te brengen met een streefpercentrage van 75% instroom van huurtoeslaggerechtigden op lokaal niveau (voorheen varieerde het van 58% tot 92%).	
<i>Kennisatelier Betaalbaarheid organiseren</i>	Resultaten: In 2016 samen met gemeente en Woonstichting Samenwerking georganiseerd (huurdersraadleden, corporatiemedewerkers en breed palet aan ambtenaren).	
<i>Waterweg Wonen is door de gemeente gemandateerd om de benodigde Huisvestingsvergunningen te verlenen.</i>	Resultaten: De Huisvestingsvergunningen worden door WaWo verleend	.

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van huisvesting specifieke doelgroepen

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel /Toelichting</i>
Eindcijfer Huisvesting specifieke doelgroepen		7,6
Als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, worden meer woningen rechtstreeks aan bewoners i.p.v. een zorgpartij verhuurd		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt doordat ze met veel partijen samenwerkten dat actief opzoekt
<i>Wonen en zorg</i> <i>2018: Naar behoefte van zorgpartijen</i> <i>2017: Minstens 147 verhuurde</i> <i>2016: Minstens 141 verhuurde woongelegenheden</i> <i>2015: Minstens 141 verhuurde woongelegenheden</i>	Resultaten 2018: 176 verhuurder woongelegenheden wonen en zorg 2017: 150 2016: 147 2015: 142	
<i>In algemene zin samenwerkingsmogelijkheden aangaan</i>	Resultaten: Nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen zoals Westkaap (St. Philadelphia) en HZO (St. De Spil); Samenwerking tussen Waterweg Wonen, Minters en de Huurdersraad op thema Wonen en Zorg (2018) resulterend in nieuw pilot concept Wonen&Zorg in drie bestaande woongebouwen. Dat is het concept 'prettig wonen' gebouwd op de elementen Ontmoeting, Weg vinden en Ondersteuning. Expeditie Marnix: innovatieve werkwijze om vanuit kennis en inbreng uit onverwachte hoek (scholen, kapster, fysio, bewoners, projectontwikkelaars, architecten, zorginstellingen) tot ideeën te komen voor het seniorencomplex Marnixflat.	
Maatwerk woonruimtebemiddeling als gevolg van schaarste (5 doelgroepen)	Resultaten: wordt uitgevoerd conform afspraken/verordening	7,2
<i>1. Toewijzen aan jongeren</i> <i>2016 t/m 2018: Circa 15% tot 20% van de woningen via het 'direct kansmodel' te kunnen verhuren</i>	Resultaten 2018: 13% via direct kansmodel verhuurd 2017: 14% 2016: 19%	6
<i>2. Arbeidsmigranten:</i> <i>Gemeente en corporaties werken samen met uitzendbureaus en huisvestingsbureaus conform het Convenant huisvesting tijdelijke arbeidsmigranten.</i>	Resultaten: Geclusterde tijdelijke huisvesting in te slopen complexen en meerjarige geclusterde huisvesting in complex Valkenhof. Deze laatste is eind 2018 langer voortgezet dan met de gemeente en de buurt is afgesproken, omdat de beoogde vervangende locaties in Vlaardingen vooralsnog niet van de grond kwamen.	7
<i>3. Instroom verblijfsgerechtigden</i> <i>2018: Taakstelling van 100 personen</i> <i>2017: Taakstelling van 97 personen</i> <i>2016: Taakstelling van 182 personen</i> <i>2015: Taakstelling van 122 personen</i>	Resultaten 2018: Instroom 110 verblijfsgerechtigden 2017: Instroom 104 verblijfsgerechtigden. In samenwerking met gemeente Vlaardingen zijn 12 kamers gerealiseerd voor statushouders (AMV'ers) die 18 jaar zijn geworden en zelfstandig willen wonen. In 2018 is Villex aangesloten en heeft de verhuur op zich genomen. Wijkmeesters sociale aanpak geven bij Vluchtelingenwerk Vlaardingen voorlichting over wonen in een huurwoning aan nieuwkomers. 2016: Instroom 201 verblijfsgerechtigden 2015: Instroom 150 verblijfsgerechtigden	8 WaWo presteert beduidend hoger dan taakstelling

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel /Toelichting</i>
	Extra taakstelling op ons genomen en gerealiseerd binnen de bestaande voorraad. We bleven in het piekjaar (2016) een fractie onder de met de gemeente besproken bovengrens van 10% van de vrijgekomen sociale huurwoningen te benutten voor verblijfsgerechtigden.	
<p>4. Dak- en thuislozen: <i>WaWo participeert in subregionale dak- en thuislozen opvang en gezamenlijk bekijken of verblijfsduur bekort kan worden.</i></p>	<p>Resultaten: Waterweg Wonen en gemeenten Vlaardingen en Schiedam hebben binnen het MVS-gebied als trekker gefungeerd om tot versnelde en tevens evenwichtige uitstroom te komen in combinatie met een begeleidingsarrangement. Daartoe behoort ook een nieuwe handelwijze in kader van de urgentieregeling. Deze kan in de toekomst ook worden toegepast bij andere zorginstellingen.</p>	<p>8 WaWo krijgt 2^e pluspunt voor actieve wijze van handelen in regio MVS met gemeenten en corporaties</p>
<p>5. Laatste Kansbeleid a. <i>Convenant Ontruimingspreventie en er is in Maaskoepelverband een Protocol regionaal Vangnet</i></p> <p>2018: maximaal 40 ontruiming 2017: maximaal 65 ontruiming 2016: maximaal 65 ontruiming 2015: maximaal 65 ontruiming</p>	<p>Resultaten Conform prestatieafpraak op basis van deze overeenkomsten gewerkt.</p> <p>2018: 23 ontruiming 2017: 50 ontruiming 2016: 77 ontruiming 2015: 63 ontruiming</p>	<p>7 WaWo heeft fiks minder ontruiming, maar het aantal blijft relatief hoog</p>
<p>b. <i>Vroegsignalering</i></p>	<p>Resultaten 2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Westwijk gestart met pilot met afdeling incasso, wijkmeester sociale aanpak en sociaal wijkteam met Vroeg er-op-af aanpak. Huurders die voor het eerst een huurachterstand hebben van 2 maanden worden bezocht. • Deelname aan Waterweg Dialoog waarin maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven aandacht en actie willen voor armoede en schulden in Vlaardingen, Maassluis en Schiedam. • Pilot in Westwijk gestart en afgerond met budgetadviesgesprekken voor nieuwe huurders ism gemeente, Humanitas, sociaalwijkteam en schuldhulpverlening. 	

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Eindcijfer Kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving		7,5
Voldoende rolstoeltoegankelijke en rollator-toegankelijke woningen te kunnen bieden		7
<i>2015 t/m 2018: Ca. 2.660 rolstoeltoegankelijke en rollator toegankelijke woningen</i>	Resultaten 2017: 2.602 rolstoeltoegankelijke en rollator toegankelijke woningen 2016: 2.705 rolstoeltoegankelijke en rollator toegankelijke woningen 2015: 2.672 rolstoeltoegankelijke en rollator toegankelijke woningen Het aantal wisselt mede door renovaties	
Renovatie woningen		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt vanwege groot aantal opgeleverde renovatiewoningen
<i>2018: 319 renovatiewoningen 2017: 423 renovatiewoningen 2016: 423 renovatiewoningen 2015: 253 renovatiewoningen</i>	Resultaten 2018: 302 opgeleverde renovatiewoningen 2017: 195 opgeleverde renovatiewoningen 2016: 565 opgeleverde renovatiewoningen 2015: 596 opgeleverde renovatiewoningen	
Kwaliteitsniveau woonomgeving verbeteren		7
<i>Buurtschouwen uitvoeren 2018: Minimaal 7,5 als beoordeling van woonomgeving 2017: Minimaal 7,5 als beoordeling van woonomgeving 2016: Minimaal 7,5 als beoordeling van woonomgeving 2015: Minimaal 7 als beoordeling van woonomgeving</i>	Resultaten 2018: Schouwresultaat 7,5 2017: Schouwresultaat 7,3 2016: Schouwresultaat 7,2 2015: Schouwresultaat 7,2 Aandachtspunt is dat het aantal bewonerscommissie dat een schouw wil doen afneemt. In de opmerkingen tijdens de schouw en in enquêtes komt naar voren dat bewoners de kwaliteit van het openbaar gebied niet altijd positief waarderen. Hier is Waterweg Wonen afhankelijk van derden. Verkenning gedaan om te werken met een App die aan de hand van beeldkwaliteit, de kwaliteit van de complexen en woonomgeving kan waarderen. Gestart met portiek opschoonacties in al onze complexen	
<i>Tevreden over woonomgeving enquête zittende huurders 2017: Minimaal 76% tevreden over de woonomgeving 2016: Minimaal 76% tevreden over de woonomgeving 2015: Minimaal 76% tevreden over de woonomgeving</i>	Resultaten 2017: 80% tevreden over de woonomgeving 2016: 82% tevreden over de woonomgeving 2015: 77% tevreden over de woonomgeving	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Energiezuinige woningvoorraad		8 WaWo krijgt 2 ^e pluspunt vanwege haar creatieve en actieve manier waarop ze haar voorraad energiezuiniger maakt
<i>Woningen voorzien van een hoger energielabel</i>	Resultaten: Sinds 2008 heeft WaWo in bijna 9.000 woningen complexgewijze renovaties en groot onderhoud uitgevoerd. De visitatieperiode kenmerkt zich als een omslag naar een periode waarin onderhoudsmomenten aangegrepen worden om de woningen verder te verduurzamen. In PA zijn overzichten opgenomen van activiteiten die WaWo verricht. Dat varieert van zonnepanelen, biomassa als niet-fossiele brandstof toepassen bij 2 complexen (650 woningen), versneld uit faseren 1.200 VR-ketels, versneld LED-verlichting aanbrengen, NoM-renovatie portiekwoningen Indische Buurt, pilot NoM-nieuwbouw en aanhaken bij het Vlaardings Energie Collectief. WaWo ligt op koers voor gemiddeld label B eind 2020. In 2017 heeft WaWo een energievisie uitgewerkt met concrete maatregelen. WaWo mist een gemeentelijke energievisie ondanks dat dit onderwerp van gesprek is bij het maken van PA.	
<i>2016: Woningen met energielabel</i> <i>Streven label A: 379</i> <i>Streven label B: 2.715</i> <i>Streven label C: 3.123</i>	2016: Woningen met energielabel Label A: 1.038 Label B: 2.984 Label C: 2.985	
<i>Reduceren van CO2 uitstoot</i> <i>2018: systematiek gewijzigd</i> <i>2017: Vanaf 1 januari 2008 tot eind 2016 26,9% lager</i> <i>2016: Vanaf 1 januari 2008 tot eind 2016 23,2% lager</i> <i>2015: Vanaf 1 januari 2008 tot eind 2015 20,4% lager</i>	Resultaten 2018: systematiek gewijzigd 2017: 27,5% tot eind 2017 gerealiseerd 2016: 22,7% tot eind 2016 gerealiseerd 2015: 20% tot eind 2015 gerealiseerd	
<i>Stimuleren van het gebruik van zonnepanelen (eind 2019 > 150 woningen met zonnepanelen in bezit</i> <i>2017: 100 woningen met zonnepanelen in bezit</i> <i>2016: 100 woningen met zonnepanelen in bezit</i> <i>2015: Stimuleren van uitbreiding van het aantal zonnepanelen</i>	Resultaten: 2018: Dak Koninginnelaan beschikbaar gesteld voor zonnepanelen van Vlaardings Energiecollectief (VEC), t.b.v. inwoners postcodes 3136 en 3137. Animo is lager dan verwacht. Extra aandacht in 2019. Samenwerking met VEC aangegaan. 2017: 105 woningen met zonnepanelen. 2016: 88 woningen met zonnepanelen. 2015: Met duurzame cadeaubon zijn huurders geënthousiasmeerd voor zonnepanelen; 15 eengezinswoningen zonnepanelen geplaatst	
<i>Duurzaam en energiebewust woongedrag stimuleren</i>	Resultaten 2017: Extra aandacht aan voorlichting over efficiënt gebruik installaties in woning. 2016: Duurzaamheidscoaches zetten werkzaamheden voort onder regie van de gemeente, o.a. bij duurzaamheids evenementen en geven inwoners van Vlaardingen van duurzaamheidsadviezen.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	2015: 43 huishoudens duurzaamheid adviezen gegeven door duurzaamheidscoaches. De besparing varieert van € 11 tot € 691 per advies.	
<i>Duurzaamheid in het inkoopbeleid opgenomen en WaWo kiest voor bouwmaterialen die herbruikbaar, recyclebaar en of hernieuwbaar zijn</i>	Resultaten: Een MVO-inkoopmodel (duurzaamheid en maatschappelijke winst) door Waterweg Wonen ontwikkeld en gebruikt om met leveranciers het gesprek aan te gaan. O.a. gebruik van prefab materialen in toilet en badkamer, onderzoek naar circulaire economie bij keuken en CV-ketel. CO2-opnemende laag dakbedekking en nieuwe verfsystemen. Daarnaast ook proef met afvalscheiding.	

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties in het kader van leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/ Toelichting</i>
Eindcijfer leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed		7,0
Verhogen leefbaarheid: gebiedsprogramma's, bij herstructurering en kwetsbare gebieden		7
<i>2015 t/m 2018: verhogen met extra aandacht en extra budget voor de Westwijk</i>	<p>Resultaten</p> <p>2018: Extra inzet wijkmeester sociale aanpak bij vroeg eropaf aanpak. Nieuwe uitvalsbasis medewerkers in de Westwijk is Buurtcentrum West. Samen onder een dak met Pameijer, sociaal wijkteam, opbouwwerk, wijkagenten.</p> <p>2017: Pilot wijkmeester sociale aanpak geëvalueerd. Bewoners Westwijk hebben hun weg gevonden naar de sociale wijkmeesters. Continuering inzet sociale wijkmeesters.</p> <p>2016: Project Achter de Voordeur Westwijk gestart met Gemeente, Waterweg Wonen, politie, Humanitas en Minters onder 40 huishoudens voor hulp bij (huur)schulden of andere problemen, of om hen de weg te wijzen naar het sociale wijkteam. Wijkmeester sociale aanpak voor een periode van twee jaar aangesteld.</p> <p>2015: Ontstaan van het project 'Sociale Aanpak Westwijk' waar toepassing Wet Bijzondere Maatregelen Grootstedelijke Problematiek ('Rotterdamwet') deel vanuit maakt.</p>	
<i>2015 t/m 2018 Tegengaan woonoverlast</i>	<p>Resultaten</p> <p>Op verzoek van bewoners in aantal complexen cameratoezicht geplaatst. Aanschaf mobiele camera en geluidsmeter om toegenomen geluidsoverlast objectief te kunnen vaststellen.</p> <p>2018: Samenwerking o.l.v. gemeente aan gemeentelijke aanpak woonoverlast. Deelname aan programma 'Overlast in de wijk van Platform 31'</p> <p>2016: Plaatsing camera's in entrees</p> <p>2015: Deelname aan het casusoverleg LZN</p>	
Overdracht onderhoud van het buitengebied van wooncomplexen van Waterweg Wonen naar de gemeente (n.a.v. nieuwe Woningwet)	<p>Resultaat: Overdracht gerealiseerd en afspraken gemaakt o.b.v. signalen huurders over het beeldkwaliteit-niveau van het openbaar gebied.</p>	7
Leefbaarheid, bijzondere maatregelen		7
<i>2015 t/m 2018 Bestrijden hennepkwekerijen conform Convenant gezamenlijke aanpak van hennepkwekerijen</i>	<p>Resultaten:</p> <p>2018: 5 woningen met hennepkwekerij</p> <p>2017: 8 woningen met hennepkwekerij</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/ Toelichting</i>
	2016: 7 zaken waarbij de huur is beëindigd door huurder zelf. Voor 3 meldingen loopt een procedure bij de rechtbank en 1 melding was onterecht. 2015: 4 zaken waarbij de huur is beëindigd door de huurder zelf. Voor 1 melding loopt een procedure bij de rechtbank en 2 meldingen waren onterecht.	
<i>Toewijzen van woningen aan woningzoekenden o.b.v. WBMGP ('Rotterdamwet')</i>	Resultaten 2018: 33 verhuringen, waarvan 24 huishoudens inkomen boven huurtoeslaggrens 2017: 41 verhuringen, waarvan 29 huishoudens inkomen boven huurtoeslaggrens. 2016: 19 nieuwe verhuringen gedaan in complexen die onder de WBMGP vallen. 2015: Aanvraag toepassing WBMGP ingediend bij minister voor Wonen en Rijksdienst.	
<i>Woonfraude: convenant over GBA-gebruik.</i>	WaWo opereert op basis van meldingen.	
Afspraak: Participatie (actief burgerschap)		7
<i>Toepassen vernieuwde vormen van participatie via methodes als placemaking, crowdsourcing, zelfbeheer.</i> <i>2017:</i> <i>Innovatieve pilots voor een bredere vernieuwing van de betrokkenheid van onze huurders in hun woon- en leefomgeving.</i> <i>2016:</i> <i>Streven dat meerdere grote(re) projecten – zoals Nieuwe Buren – met huurders worden opgezet en actief draaien.</i> <i>2015:</i> <i>Drie nieuwe participatievormen ervaringen opgedaan en geëvalueerd.</i>	Resultaten: 2018: <ul style="list-style-type: none"> • WaWo-personeel aanwezig in Buurtcentrum De Telder Westwijk • Wenenweg heeft zich gemeld om aan te sluiten bij Nieuwe Buren. • Samen met Huurdersraad netwerk van “contactpersonen” in complexen opgestart. • Herijking van samenwerkingsovereenkomst huurdersraad, bewonerscommissies en Waterweg Wonen: meer ruimte voor informele participatie naast de formele. • Integrale informatie avond georganiseerd door WaWo i.s.m. wijkagent voor bewoners Waalstraat over leefbaarheid en quick wins complex direct uitgevoerd. 2017 <ul style="list-style-type: none"> • 1e pilots van DOE-participatie hebben WaWo niet gebracht wat ze wilde. Draagvlak bij bewoners en inzet van vrijwilligers waren belangrijkste knelpunten. • Deelname aan programma Platform 31: huurders aan de knoppen. Eindrapportage initiatief Nieuwe Buren • Ondersteuning diverse bewonersgroepen die verfraaiing van hun hal wensten 2016: <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe Buren: 4 woningen Londenweg verhuurd onder voorwaarden project. • Participatiepilot complex Eksterlaan: o.a. overlast aangepakt en woonafspraken geactualiseerd en maken onderdeel uit van de nieuwe huurovereenkomsten. 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Met 2 pilots ervaringen opgedaan. Een pilot is in de voorbereiding beëindigd. Evaluatie 2 pilots vindt plaats in de eerste helft van 2016. 	
Maatschappelijk Vastgoed		7
<i>Gemeente maakt afspraken met corporaties over maatschappelijk vastgoed binnen de wettelijke en financiële mogelijkheden van corporaties (streven 2017)</i>	2018: <ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren tentoonstelling in Valkenhof 'WiskidsResultaten • geen specifieke verzoeken ontvangen. In het kader integrale aanpak herstructureringsgebieden is de behoefte aan voorzieningen een onderdeel van de visie- en planvorming. 	

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de ‘maatschappij’ zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Waterweg Wonen heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, René Grotendorst en Adriaan de Man, visitatoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een ‘social construction of reality’: de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Waterweg Wonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

De aanpak van deze fase is vanwege het experiment in paragraaf 6 apart beschreven.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Waterweg Wonen gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatieafspraken ingedeeld naar thema's en aangevuld met andere relevante onderwerpen. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

1. Ontwikkeling woningvoorraad
2. Betaalbaarheid en bereikbaarheid
3. Huisvesting specifieke doelgroepen
4. Duurzaamheid van de woningvoorraad en woonomgeving
5. Leefbaarheid, participatie en maatschappelijk vastgoed

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Waterweg Wonen heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en drie dialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Waterweg Wonen naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

6. Experiment 'Krachten gebundeld'

Naar aanleiding van de twee experimenten van SVWN ('verdieping van het maatschappelijke gesprek' en 'de kracht van het lokale netwerk') heeft Waterweg Wonen meegedaan aan het experiment met het accent op het tweede experiment 'De kracht van het lokale netwerk'. Hieronder lichten we de aanpak toe aan de hand van de vragen zoals die in de experimentopzet geformuleerd zijn.

Bedoeling/beoogde opbrengst

In haar manier van werken zoekt Waterweg Wonen de samenwerking met partners en realiseert ze zich dat ze haar prestaties op een aantal terreinen beter en doeltreffender kan realiseren als de samenwerking wordt versterkt. Daarom heeft ze in dit experiment willen werken aan het verstevigen van het netwerk. Daarin past het om de prestaties niet alleen vanuit het perspectief en de inspanningen van Waterweg Wonen te beoordelen. Die prestaties -en ook de ambities voor de toekomst- worden immers samen met de netwerkpartners gerealiseerd. De verdere ontwikkeling en groei zal ook in deze samenwerking vorm krijgen. Vandaar dat Waterweg Wonen op dit onderwerp in de visitatie beoordeeld wilde worden door haar partners en ze met de visitatie heeft willen bijdragen aan verder groei en ontwikkeling van deze samenwerking.

Waterweg Wonen is nieuwsgierig naar hoe anderen haar rol en bijdrage beoordelen. Maar ze is ook benieuwd naar hoe de verschillende netwerkpartners de eigen inzet in het lokale netwerk voor de volkshuisvestelijke opgave beoordelen. En dan gaat het over ieders bijdrage en uitspraken over de kracht van het collectief.

Tijdens de visitatie heeft het functioneren en presteren van (een deel van) het lokale woonnetwerk van Waterweg Wonen centraal gestaan. We hebben de rol van Waterweg Wonen hierin beoordeeld en gestreefd naar verbetering van de werking van het lokale netwerk door het verhelderen van rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen en waar nodig het maken van aanvullende afspraken. Ook de (gezamenlijke) opbrengsten krijgen een plek in de beoordeling.

Bij het realiseren van een gemeenschappelijke maatschappelijke agenda voor heel Vlaardingen is het van belang dat de rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen helder genoeg zijn. Momenteel zijn er verschillende overleggen maar Waterweg Wonen vindt dat delen van het netwerk kunnen verbeteren in de samenwerking.

Waterweg Wonen heeft met het experiment een bredere dialoog willen voeren met haar netwerk- partners over specifieke en in de lokale context relevante onderwerpen. Het gaat in de dialoog over ieders inbreng hiervoor vanuit ieders eigen achtergrond. Hoe hebben we gepresteerd en nog veel belangrijker, welke conclusies trekken we daaruit voor de toekomst? Het experiment levert op deze wijze naast lokale informatie over het presteren ook informatie over en voor het netwerk en de samenwerking in de lokale context waarin Waterweg Wonen werkzaam is.

Binnen dit experiment lichten wij er twee thema's uit. Respectievelijk het thema's 'vroeg signalering, schuldhulpverlening en huisuitzetting' en het thema 'overlastkwestie'.

Vroeg signalering, schuldhulpverlening, huisuitzetting

Het Lokaal Zorgnetwerk (LZN) richt zich op mensen die verschillende problemen tegelijk hebben. Dit kunnen psychische en/of lichamelijke klachten zijn. Ook dreigende huisuitzetting, eenzaamheid en huiselijk geweld. Het Lokaal Zorgnetwerk is een samenwerkingsverband van hulp- en dienstverlenende instanties, gecoördineerd door de gemeente Vlaardingen.

Overlastkwestie

Bij het opmaken van de nieuwe klantvisie zijn vanuit de klanten als belangrijke aandachtsgebieden op tafel gekomen 'schone en veilige buurten' en 'het aanspreken van asociale bewoners'. Om het thema overlast in te perken bestaat dit experiment uit het evalueren met partijen zoals gemeente, politie en zorginstanties van een overlastkwestie die zich bij Waterweg Wonen voorgedaan heeft, te weten de overlastkwestie X.

Wij beogen met de experimenten de volgende opbrengsten te realiseren:

- Begrip van de partners voor elkaars missie en bedoelingen;
- Verbeterd netwerk op twee thema's en manier van verbeteren op andere thema's;
- Impuls voor (realisatie van een) gemeenschappelijke maatschappelijke agenda;
- Input voor het nieuwe bedrijfsplan / Kompas.

Aanpak activiteiten/werkwijze

In onderstaande plaat staat een overzicht van de stappen van de visitatie, inclusief de activiteiten van het experiment.

Nieuw is dat we in dit experiment twee thema's apart eruit lichten, om de betrokken netwerken het functioneren van het netwerk op dit thema te laten evalueren en afspraken tot verbetering te maken. Ook verdiepen de partners zich in elkaars achterliggende motivatie ten aanzien van de problematiek om daarmee meer wederzijds begrip te krijgen in de overtuiging dat wederzijds begrip tot verbetering van prestaties zal leiden. Bij beide thema's worden van de netwerken personen uit het werkveld betrokken. Dit om tot concrete verbeterpunten te komen.

Informereren van Gemeente en Huurdersraad in januari over opzet visitatie.

Bij aanvang van het visitatietraject houden we een **startbijeenkomst** met de netwerkpartners. Gedurende de bijeenkomst worden de netwerkpartners geïnformeerd over de doelstellingen en de aanpak van de experimenten.

Voor het experiment 'vroeg signalering, schuldhulpverlening en huisuitzettingen' woont het visitatiebureau Pentascop een **regulier overleg** van het netwerk bij. Daarnaast vindt in het kader van de visitatie onder leiding van Pentascop een **themadialoog** plaats met de betrokkenen om de huidige werkwijze en resultaten te evalueren, de onderlinge rolverdeling te bespreken, na te denken over verbeteringen en het maken van aanvullende onderlinge voornemens en afspraken.

Voor het experiment 'overlastkwestie' wordt in een **themadialoog** de casus X met de betrokken partners geëvalueerd. Ook hierbij wordt de onderlinge rolverdeling besproken, nagedacht over verbeteringen en worden aanvullende afspraken gemaakt.

Voor het **evalueren** van de kracht van het lokale netwerk worden de volgende criteria gehanteerd:

- Is een gemeenschappelijke droom?
- Is er vertrouwen in elkaar (het netwerk) en in zichzelf?
- Zijn de doelen helder en niet tegenstrijdig (van het netwerk)?
- Zijn de persoonlijke doelen van de samenwerkende individuen (de eigen organisatie) helder?
- Zijn de verantwoordelijkheden van de samenwerkende personen/organisaties heel duidelijk?
- Worden taken en verantwoordelijkheden volgens afspraak uitgevoerd?

Tijdens een **algemene dialoog** zullen netwerkpartners zich uitspreken over de algemene prestaties van Waterweg Wonen. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de tevredenheid van de netwerkpartners over de relatie en communicatie en hun invloed op het beleid.

Pentascop brengt haar beelden en observaties over het netwerk in het gesprek met de deelnemers in. In de **recensie** verwoordt ze de meest opvallende zaken over de kracht van het netwerk in de vorm van observaties en mogelijke verbeterpunten.

Aan het einde van het visitatietraject wordt een **evaluatiebijeenkomst** gehouden met dezelfde groep netwerkpartners als die de startbijeenkomst bijwoonden om te bepalen of de doelstellingen van het experiment zijn behaald.

Visitatiekader en beoordeling

De visitatie methodiek onderscheidt vier perspectieven, te weten:

- het presteren naar opgaven en ambities;
- het presteren volgens belanghebbenden;
- het presteren naar vermogen;
- governance.

Per perspectief geven we hieronder aan wat de inhoud gaat zijn en hoe we tijdens de visitatie tot een oordeel komen.

Het perspectief '**Presteren naar opgaven en ambities**' werken we volgens de 6.0 methodiek waarin we het overzicht van de prestaties afleiden van de lokale prestatieafspraken, aangevuld met regionale en landelijke doelstellingen. De prestaties zijn onderwerp van gesprek in het overleg met de huurders en gemeente bij het maken van de prestatieafspraken. Jaarlijks treffen de partijen elkaar en evalueren ook de prestaties van het afgelopen jaar. Op basis van deze prestatieafspraken maakt de visitatiecommissie een beoordeling van de prestaties van de corporatie. Door primair uit te gaan van de prestatieafspraken wordt sterk aangesloten bij de lokaal relevant geachte opgaven. De visitatie gaat over de jaren 2015, 2016, 2017 en 2018.

De kwaliteit van de prestatieafspraken is conform de methodiek 6.0 ook onderdeel van de beoordeling. Als het gaat om de ambities van de corporatie wordt tevens de vraag beantwoord of de ambities van Waterweg Wonen passen bij de lokale opgaven.

Het hoofdstuk '**Presteren volgens belanghebbenden**' veranderen we in '**Presteren van en volgens het netwerk**'. We maken hierbij onderscheid in het oordeel over de prestaties van de gemeente en de huurderorganisatie (die we apart spreken over deze onderwerpen), een gemixte groep belanghebbenden die betrokken zijn bij de prestaties in het algemeen en twee andere groepen die betrokken zijn bij de prestaties die samenhangen met de twee specifieke thema's.

De eerste groep vragen we in een dialoog naar een oordeel over de (algemene) prestaties, de tevredenheid over de relatie en communicatie en de tevredenheid over de invloed op het beleid. Daarnaast voeren we twee andere dialogen over de twee specifieke thema's. Daarin gaat het niet meer alleen over de corporatie maar over het gehele netwerk. We vragen concrete verbeterpunten voor het functioneren van het netwerk.

Bij het perspectief '**Presteren naar vermogen**' volgen we de visitatiemethodiek 6.0:

- financiële continuïteit: afzien van een eigenstandige visitatiebeoordeling indien de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen;
- doelmatigheid: conform benchmark, geen oordeel van de commissie en de uitkomst betrekken bij beoordeling van vermogensinzet;
- vermogensinzet in relatie tot maatschappelijke prestaties: te beoordelen door de visitatiecommissie.

Ook bij het perspectief ‘**Governance**’ volgen we de visitatiemethodiek 6.0. Daarin gaat het over de strategievorming en sturing op prestaties, de maatschappelijke rol van de RvC en de externe legitimatie en verantwoording.

Betrokkenen en rol

Betrokken	Rol	Bijzonderheden
Huurdersraad	gesprek over prestaties en proces prestatie afspraken deelnemen aan algemene dialoog	afzonderlijk gesprek
Wethouder gemeente Vlaardingen	gesprek over prestaties en proces prestatie afspraken deelnemen aan algemene dialoog	afzonderlijk gesprek
Zorg, welzijn enz.	deelnemen aan algemene dialoog deelnemen aan themadialoog	betrokken personen uitgenodigd
Waterweg Wonen bestuurder	aanwezig bij algemene dialoog	bij beoordeling als toehoorder Bij het bespreken van Samen Wonen en Samen Leven’ als deelnemer
Waterweg Wonen RvC	aanwezig bij algemene dialoog	als toehoorder
Waterweg Wonen beleidsmedewerker	organisator themadialogen en aanwezig	als toehoorder
Waterweg Wonen betrokken medewerkers	deelnemen aan themadialogen	
Visitatiecommissie	Naast de reguliere rol voorzitter van de dialoog sessie	

De lijst deelnemers aan de dialogen is te vinden in bijlage 4.

Succes

Dit experiment draagt bij aan een betere samenwerking en daarmee betere prestaties op het onderwerp. De rol van Waterweg Wonen in het krachtenveld wordt hiermee voor een ieder herkenbaar en ook ieders eigen rol en bijdrage.

De experimenten worden als succesvol beschouwd wanneer:

- de partijen met elkaar gereflecteerd hebben en aan elkaar verantwoording hebben afgelegd over het gezamenlijk en ieders functioneren en presteren in het netwerk en de maatschappelijke waarde die dat heeft opgeleverd;
- de rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen zijn verhelderd en waar nodig zijn aanvullende afspraken gemaakt, waardoor het netwerk beter functioneert;
- de maatschappelijke opbrengsten zijn in kaart gebracht;
- het lokale netwerk bereid is zich uit te spreken;
- het lokale netwerk de tijd vrij maakt om hier aan mee te doen;
- concrete aanbevelingen door Waterweg Wonen en het lokale netwerk als logisch en gezamenlijk worden ervaren.

Naast eigen waarneming zullen we aan het eind van de dialogen de netwerkpartners expliciet vragen naar:

- hun oordeel over deze wijze van visiteren;

- of dit aanzet tot verbeteracties en meer of betere prestaties op de twee thema's;
- welke meerwaarde het heeft dat het lokale netwerk beoordeeld wordt.

Voorwaarden voor het experiment

- Medewerking van betrokkenen aan het experiment.
- We starten per 1 januari 2019 volgens versie 6.0 van het visitatiekader.
- Het is belangrijk dat het experiment een goedgekeurde visitatie niet in de weg staat.
- De RvC heeft inmiddels ingestemd met dit experiment.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de verschillende onderdelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

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

Toelichting beoordeling van 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.